



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa la obtención del título de:

**Ingeniero en Contabilidad y Auditoría C.P.A.**

**TEMA:**

**MODELO DE GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA PARA LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JUAN PÍO DE MORA LTDA.  
DE LA SUCURSAL DEL CANTÓN QUINSALOMA, PROVINCIA DE  
LOS RÍOS.**

**AUTOR:**

**Wilian Andrés Núñez Yanez.**

**Riobamba – Ecuador**

**2015**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación sobre el tema “MODELO DE GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZAS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JUAN PÍO DE MORA LTDA. DE LA SUCURSAL DEL CANTÓN QUINSALOMA, PROVINCIA DE LOS RÍOS” previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría C.P.A., ha sido desarrollado por el Sr. Wilian Andrés Núñez Yánez, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Para constancia firman.

---

**ING. MARCO VINICIO SALAZAR**  
**DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACION**

---

**ING. LUIS ALCIDES ORNA HIDALGO**  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Wilian Andrés Núñez Yanez, estudiante de la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

***Wilian Andrés Núñez Yáñez.***

## **DEDICATORIA**

La presente tesis está dedicada con todo mi amor y cariño a Dios por ser el camino que siempre me ha guiado en la consecución de mis metas, por la oportunidad de vida y por las bendiciones que me brinda todos los días, a mi madre, esposa e hijo por el infinito amor, la dedicación y el apoyo incondicional que día a día me han brindado para lograr culminar uno de mis sueños anhelados, a toda mi familia y amigos por estar a mi lado en los buenos y malos momentos.

***Wilian Andrés Núñez Yáñez.***

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por la vida, el amor y la sabiduría que me brinda día a día, a mi madre y familia por el apoyo incondicional que me han brindado durante toda mi vida estudiantil, por ser un ejemplo de constancia y perseverancia para alcanzar las metas deseadas y culminar con éxito mi carrera, a mis docentes que con su paciencia y dedicación nos han compartido sus conocimientos y experiencias y de manera especial al personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda., por las facilidades brindadas para la realización de esta tesis.

***Wilian Andrés Núñez Yánez.***

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El trabajo de titulación es un Modelo de Gestión de Crédito y Cobranza para la sucursal Juan Pío de Mora Ltda., del cantón Quinsaloma, Provincia de los Ríos, para la recuperación de cartera vencida y mejorar los índices de morosidad, considerando la importancia de contar con un manual de políticas, procedimientos que proporcione información adecuada para la toma de decisiones de los funcionarios responsables a los diferentes niveles de la Cooperativa, hemos desarrollado el presente modelo de gestión que consta de un estudio de la Planificación Estratégica, obteniendo resultados en la implementación de un manual de crédito que permita a los funcionarios del área regirse a normas, políticas, procedimientos técnicos, de operación y legales, requisitos, garantías, mecanismos y niveles de aprobación para el otorgamiento del crédito, alcanzando su aplicación a todos los directivos, funcionarios y empleados de la Institución, que tengan participación y responsabilidad en el otorgamiento de créditos.

Se recomienda para luego capacitar de manera organizada y sistemática en la cual el personal adquiere y desarrolla conocimientos y habilidades específicas al trabajo, tomando en cuenta que se dará a conocer el nuevo modelo de gestión denominado Manual de Crédito y Cobranza para el conocimiento de todo el personal y para el desarrollo dentro del área.

## **ABSTRACT**

This thesis addresses the development of a Credit and Collection Management Model, for the Juan Pío de Mora Limited Branch Office, in Quinsaloma, Los Ríos Province, considering the importance of having a policies and procedures manual to provide relevant information for decision-making by officials working in different levels in the Cooperative, this management model consists of Strategic Planning studies, institutional SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analysis, a credit manual implementation, so the officials in the area could be governed by the standards, policies technical, operational and legal procedures, requirements, guarantees, mechanisms and approval levels for granting loans, reaching its application to all the institution directors, officers, and employees, who have participation and responsibility in granting loans.

Then, the staff will be trained in a systematic and organized way to acquire and develop knowledge and skills for the job taking into account that the new management model entitled Credit and Collection Management Model will be released to all the staff and developed within the area.

## INDICE GENERAL

PORTADA .....	i
CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL .....	ii
CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
RESUMEN .....	vi
SUMMARY .....	¡Error! Marcador no definido.
INDICE GENERAL .....	viii
ÍNDICE DE CUADROS .....	xii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiii
CAPÍTULO I: PROBLEMA .....	1
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	1
1.1.1. Formulación del Problema de Investigación .....	1
1.1.2. Delimitación del Problema .....	2
1.2. OBJETIVOS .....	2
1.2.1. Objetivo General .....	2
1.2.2. Objetivos Específicos .....	2
1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....	2
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....	4
2.1. LAS ENTIDADES DE CRÉDITO Y AHORRO .....	4
2.2. CRÉDITO .....	5
2.2.1. Definición de Crédito .....	5
2.2.2. Cartera de crédito de consumo en Ecuador .....	5
2.2.3. Ventajas y Desventajas del Crédito .....	5
2.2.4. Clasificación de los préstamos y créditos .....	7
2.2.5. Indicadores de riesgo de crédito .....	9
2.2.6. Los riesgos bancarios .....	10
2.2.7. Riesgos asociados a la actividad bancaria .....	11



<b>2.3. COBRANZA .....</b>	<b>13</b>
2.3.1. Definición de Cobranza.....	13
2.3.2. Procesos de Cobranzas.....	13
2.3.3. Procedimientos y Técnicas de Cobranzas .....	14
2.3.4. Estrategias de Cobranzas .....	16
<b>2.4. PROCESOS FINANCIEROS.....</b>	<b>19</b>
<b>2.5. PROCESOS ADMINISTRATIVOS .....</b>	<b>20</b>
<b>2.6. MODELO DE GESTIÓN .....</b>	<b>21</b>
<b>2.7. IMPORTANCIA DEL MODELO DE GESTIÓN.....</b>	<b>21</b>
<b>2.8. FASES DEL MODELO DE GESTIÓN.....</b>	<b>22</b>
<b>2.9. PARTES DEL MODELO DE GESTION .....</b>	<b>22</b>
<b>2.10. FUNCIONES DE LA GESTIÓN .....</b>	<b>23</b>
<b>2.11. TIPOS DE GESTIÓN.....</b>	<b>24</b>
<b>2.12. PROCESO DE GESTIÓN .....</b>	<b>25</b>
<b>2.13. GESTIÓN FINANCIERA.....</b>	<b>26</b>
2.13.1. Objetivo de la gestión financiera.....	27
<b>2.14. MANUAL DE CRÉDITO .....</b>	<b>28</b>
<b>2.15. Administración de las Cuentas por Cobrar .....</b>	<b>31</b>
2.15.1. Antigüedad de Saldos en las cuentas por cobrar.....	31
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>32</b>
<b>3.1. IDEA A DEFENDER .....</b>	<b>32</b>
<b>3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>33</b>
3.2.1. Modalidad .....	33
3.2.2. Tipos de Estudio de Investigación.....	33
3.2.3. Diseño de la Investigación.....	34
<b>3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA .....</b>	<b>34</b>
<b>3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>34</b>
<b>3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>35</b>
3.5.1. Técnicas .....	35
3.5.2. Instrumentos .....	35
<b>3.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS ENCUESTA.....</b>	<b>35</b>
<b>CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....</b>	<b>47</b>
<b>“Modelo de Gestión de Crédito y Cobranzas para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío De Mora Ltda., de la sucursal cantón Quinsaloma, Provincia de los Ríos” 47</b>	
<b>4.1. Introducción .....</b>	<b>47</b>

4.2.	Justificación.....	48
4.3.	Factibilidad.....	49
4.4.	Marco Legal .....	49
4.5.	Objetivos	49
4.6.	Diagnóstico de Planificación .....	50
4.7.	Riesgo Consolidado.....	52
4.8.	Políticas de Calificación del Riesgo .....	55
4.9.	DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....	64
MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA PARA LA COOPERATIVA JUAN PÍO DE MORA LTDA. ....		64
CAPÍTULO I .....		64
DE LAS GENERALIDADES.....		64
1.1.	Introducción .....	64
1.2.	Objetivo	64
1.3.	Código Moral Institucional.....	64
1.4.	Alcance	66
1.5.	Aplicabilidad .....	66
CAPÍTULO II.....		67
DEL COMITÉ .....		67
2.1.	Constitución y Objetivo.....	67
2.2.	Estructura Funcional.....	68
2.3.	Funciones y Responsabilidades .....	69
2.4.	Aprobación, Divulgación, y actualización .....	70
CAPÍTULO III .....		71
DE LAS POLÍTICAS GENERALES DE CRÉDITO .....		71
3.1.	Disposiciones Legales.....	71
3.2.	Establecimiento de Áreas y Usuarios Vinculados.....	71
3.3.	Roles Básicos de cada participante .....	71
3.4.	Operaciones de Crédito a Directivos, Funcionarios, Empleados y personas vinculadas	73
3.5.	Operaciones de Crédito Restringidas .....	73
3.6.	Sujetos de Crédito .....	74
3.7.	Requisitos de los Sujetos de Crédito .....	74
3.8.	Monto de los Créditos Otorgados.....	76
3.9.	Niveles de Aprobación del Crédito.....	76
3.10.	Monto de crédito a otorgar de acuerdo a la cobertura de protección de crédito Seguro de desgravamen. ....	77

3.11. Crédito para personas Jurídicas .....	77
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>79</b>
<b>DESTINO Y CONDICIONES GENERALES DE LOS CRÉDITOS .....</b>	<b>79</b>
4.1. Clasificación de los Créditos .....	79
4.2. Condiciones Generales de los Créditos .....	80
4.2.1. Montos .....	80
4.2.2. Plazos .....	81
4.2.3. Cuotas y Formas de Pago .....	83
4.2.4. Periodo de Gracia .....	83
4.2.5. Tasas de interés.....	84
4.2.6. Garantías .....	84
4.2.7. Encaje .....	85
Ampliación y/o Renovación de los Créditos .....	86
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>88</b>
<b>DE LAS GARANTÍAS.....</b>	<b>88</b>
5.1. Tipos de Garantías.....	88
5.1.1. Garantías Líquidas.....	88
5.1.2. Garantía Personal o Fiduciaria.....	89
5.1.3. Garantía Hipotecaria .....	89
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>90</b>
<b>DEL PROCESO DE OTORGAMIENTO CREDITICIO .....</b>	<b>90</b>
6.1. Otorgamiento Créditos de Consumo .....	90
6.1.1. Políticas a cumplir en el Proceso de Crédito de Consumo .....	91
6.1.2. Criterios de calificación de las solicitudes de Crédito de Consumo.....	95
6.2. Otorgamiento de Microcrédito .....	95
6.1.2. Políticas a cumplir en el Proceso de Microcrédito .....	96
6.1.3. Criterios de calificación de las solicitudes de Microcrédito .....	100
<b>CAPÍTULO VII.....</b>	<b>101</b>
<b>DE LA GESTIÓN DE COBRANZA .....</b>	<b>101</b>
7.1. Modelo de Gestión para una recuperación de cartera rápida y efectiva.....	101
7.2. Recuperación y Seguimiento de los Créditos otorgados .....	101
7.3. Gestión de créditos Dudosos .....	105
7.3.1. Características .....	105
7.3.2. Transferencia a Proceso Legal .....	105

7.3.3.	Responsabilidades .....	106
7.3.4.	Administración y Cobranza .....	106
7.3.5.	Formas de Negociación .....	106
4.10.	HERRAMIENTA ESTRATÉGICA DE CAPACITACIÓN .....	108
4.10.1.	FASES DEL MODELO DE CAPACITACIÓN .....	108
4.10.2.	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN .....	109
4.10.3.	PLAN DE ACCIÓN .....	109
4.10.4.	PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO .....	111
	ORGANIZACIÓN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.....	114
4.10.5.	EJECUCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.....	115
	EVALUACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN .....	117
4.11.	VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.....	117
	CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	118
5.1.	CONCLUSIONES .....	118
5.2.	RECOMENDACIONES .....	119
	BIBLIOGRAFÍA .....	120
	LINKOGRAFÍA .....	120
	ANEXOS .....	122

## ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	pág.
Cuadro N. 1	Resumen de Encuesta.....	45
Cuadro N. 2	Perspectiva del cliente, indicadores centrales.....	28
Cuadro N. 3	Diferencia perspectivas instituciones Públicas y Privadas.....	31
Cuadro N. 4	Mapa Estratégico.....	36
Cuadro N. 5	Procedimientos desarrollo del CMI.....	44
Cuadro N. 6	Organigrama estructural de la Unidad Educativa “Riobamba”.....	63
Cuadro N. 7	Mapa Estratégico de la Unidad Educativa “Riobamba.....	75

## ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	pág.
Tabla N. 1	Calificación de Crédito de Consumo .....	56
Tabla N. 2	Calificación de Microcrédito.....	59
Tabla N. 3	Provisiones.....	60
Tabla N. 4	Niveles de aprobación del crédito.....	76
Tabla N. 5	Monto Seguro de Desgravame.....	77
Tabla N. 6	Monto de Crédito .....	80
Tabla N. 7	Plazos.....	81
Tabla N. 8	Frecuencia de Pago.....	82
Tabla N. 9	Garantías.....	84
Tabla N. 10	Encaje.....	85
Tabla N. 11	Cronograma de Cobranza.....	83
Tabla N. 12	Plan de acción.....	110
Tabla N. 13	Presupuesto.....	114
Tabla N. 14	Descripción de Cargos.....	115

# **CAPÍTULO I: PROBLEMA**

## **1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora Ltda., ubicada en el cantón Quinsaloma, Provincia de los Ríos., se crea por el empeño de un grupo de agricultores de la zona, con el fin de ayudar en el otorgamiento de créditos a los pequeños agricultores, y de esta misma manera aportar con el desarrollo económico y financiero del cantón.

El no contar con un manual de gestión adecuado y dentro de ello con políticas definidas acerca del otorgamiento de créditos, permite que la cooperativa Juan Pio de Mora Ltda., no tenga liquidez y solvencia y sobretodo no sea competitiva en el mercado financiero.

La cooperativa de ahorro y crédito no realiza un análisis profundo del cliente; como capacidad de pago, capacidad de endeudamiento, buro y score de crédito, lo cual hace que el informe del departamento de crédito arroje un alto porcentaje de morosidad dentro de la cartera vencida.

Además que la cooperativa Juan Pio de Mora Ltda. no pueda tomar decisiones encaminadas a la productividad y a medir la gestión en el nivel directivo, así como también no permite contribuir el desarrollo socio-económico del cantón Quinsaloma.

La principal función de la Cooperativa de ahorro y crédito Juan Pio de Mora Ltda., es el otorgamiento de créditos de consumo, micro-créditos, de vivienda y a los pequeños agricultores denominada micro-rural; para lo cual necesita diseñar un modelo de gestión y cobranza que permita que el personal de crédito tenga una orientación ampliada de las obligaciones, y procedimientos que deberán seguir para obtener una adecuada y eficiente gestión de cobranza.

### **1.1.1. Formulación del Problema de Investigación**

¿Cómo afecta la falta de aplicación de un modelo de gestión de crédito y cobranzas para el desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora Ltda., de la Sucursal del Cantón Quinsaloma, Provincia de los Ríos?

### **1.1.2. Delimitación del Problema**

**Campo:** Gestión

**Área:** Gestión-Financiera

**Aspectos:** Encuestas

**Espacial:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora Ltda., de la sucursal del cantón Quinsaloma, Provincia de los Ríos.

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. Objetivo General**

Elaborar un modelo de gestión de crédito y cobranzas para la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JUAN PIO DE MORA LTDA, DE LA SUCURSAL DEL CANTÓN QUINSALOMA, PROVINCIA DE LOS RIOS.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Administración y Gestión de Crédito en la Cooperativa de Ahorro y crédito Juan Pio de Mora Ltda. de la Sucursal del Cantón Quinsaloma, Provincia de los Ríos.
- Elaborar los procedimientos generales, políticos de cobranza y estrategias para la prevención y recuperación de la cartera vencida.
- Elaborar requisitos para establecer acuerdos con los deudores (refinanciar, renovar, y reestructurar).

## **1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora Ltda., es una entidad privada que busca satisfacer los requerimientos del cliente, creada con el aporte del capital de los socios; cuya actividad primordial es realizar inversiones y facilitar créditos a los clientes de acuerdo a las necesidades.

La investigación realizada cuenta con problemas de morosidad identificados paulatinamente en los cierres de fin de mes, arrojando un resultado entre una escala del 8 al 10 por ciento de morosidad, mayormente en la línea crediticia Micro rural, la misma que se destina a la agricultura. Esta es la razón primordial en la que se busca prever que no hay altos porcentajes de morosidad o cartera vencidas.

Es por ello que la aplicación de un modelo de Gestión de Crédito y Cobranza a la Cooperativa es de gran importancia para Prevenir altos índices de morosidad y Recuperación de la Cartera Vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “JUAN PIO DE MOTRA LTDA, SUCURSAL QUINSALOMA, se realizara con la finalidad de proponer normas, métodos, procesos y procedimientos específicos, basados y regulados por la superintendencia de Bancos y Seguros, Ley de Economía Popular y Solidaria, entre otras.

El impacto social de la presente investigación se dará a través de las recomendaciones que se emitirán hacia la administración de la cooperativa, las mismas que permitirán contar con una herramienta esencial de gestión, y de gran interés puesto que se podrá concluir con resultados que beneficiarán en primer lugar a la comunidad, sector productivo, pequeños y medianos productores, pequeños negocios, de igual manera a los directivos y socios de la institución y así dinamizar la economía del entorno que ayude al cumplimiento de las metas y objetivos trazados por los mismos.

Finalmente la factibilidad de la investigación implica el compromiso total de los directivos y el personal que laboran en la cooperativa a colaborar y proveer de toda documentación e información necesaria que la investigación lo amerite.



## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. LAS ENTIDADES DE CRÉDITO Y AHORRO

Según, López y González (2008) dice que:

La categoría de Entidades de Crédito y Ahorro hace referencia a cualquier empresa cuya finalidad o actividad sea la de otorgar créditos a terceros y la captación de fondos del público en general. Sin embargo, actualmente, dada la diversificación de la actividad crediticia, tanto desde el punto de vista finalista del crédito como desde la especialización e innovación financiera, la tendencia es a referirse a este grupo de entidades como *Entidades de Crédito*, independientemente de su personalidad jurídica (Banco, Caja de Ahorros, Cooperativa de Crédito), cuya actividad se centra esencialmente en la intermediación crediticia, es decir, en la intermediación entre ahorradores y demandantes de recursos financieros mediante cualquiera de las formulas contractuales de crédito, así como en la oferta de servicios bancarios y financieros en general.

La regulación europea define una entidad de crédito como:

- Una empresa cuya actividad consiste en recibir del publico depósitos u otros fondos reembolsables y en conceder créditos por cuenta propia, o
- Una empresa de dinero electrónico.

El ejercicio de ambos tipos de actividades, de acuerdo con las disposiciones europeas, debe ser prohibido por parte de los estados miembros a las personas o empresas, que no sean entidades de crédito.

Así pues, tanto la captación de depósitos como la emisión de medios de pago alternativos a los billetes y monedas, denominado dinero electrónico, quedan reservadas en exclusiva a las entidades de crédito. En este sentido, se entiende por dinero electrónico, aquel valor monetario representado por un crédito exigible a su emisor:

- Almacenado en un soporte electrónico.
- Emitido al recibir fondos de un importe cuyo valor no sea inferior al valor monetario emitido, y
- Aceptado como medio de pago por empresas distintas del emisor (pp. 8-9)

El estudio del sector laboral de la Cooperativa Juan Pío de Mora Ltda., permitirá el análisis crediticio de la misma, y la manera en la que opera día a día, mediante el otorgamiento de créditos y la captación de fondos, estipulando cláusulas y acuerdos de las partes interesadas.

## **2.2. CRÉDITO**

Las empresas no deben limitarse a generar solamente utilidades; sino que sería mejor asumir una responsabilidad social y a su vez manejarse con normas éticas en las distintas actividades que realice, sean estas con sus colaboradores, clientes, proveedores en general.

### **2.2.1. Definición de Crédito**

Es el conjunto de documentos que amparan los activos financieros o las operaciones de financiamiento hacia un tercero y que el tenedor de dicho(s) documento(s) o cartera se reserva el derecho de hacer valer las obligaciones estipuladas en su texto. (SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS, 2013)

### **2.2.2. Cartera de crédito de consumo en Ecuador**

“En el Ecuador durante el mes de febrero de 2013, los saldos de las carteras vigente y vencida de los créditos de consumo fueron de USD 7,470.4 millones y USD 464.9 millones, respectivamente, mientras que la cartera total se ubicó en USD 7,935.3 millones” (SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS, 2013)

### **2.2.3. Ventajas y Desventajas del Crédito**

Los créditos, a diferencia de los préstamos, ofrecen grandes ventajas si se quiere financiar proyectos cuyos gastos totales son inciertos, puesto que son muy flexibles. Sin embargo, también poseen inconvenientes relacionados con los altos intereses y los

gastos de tramitación. A continuación presentamos las principales ventajas y desventajas de los préstamos ofrecidos por el mercado:

### **Ventajas del crédito**

- Tener la posibilidad de renovar y ampliar el límite de fondos. Lo bueno de éste punto, es que la renovación puede hacerse tantas veces como el cliente desee.
- Los pagos pueden hacerse las veces que se quiera, y los montos de los pagos dependen del cliente; esto ayuda a que disminuyan los intereses.
- El crédito es útil en casos de emergencia.
- Algunos consideran que el crédito es mejor que el dinero en efectivo.
- El interés es menor en comparación a lo que se aporta.
- Permite agilizar las operaciones comerciales.

### **Desventajas del crédito**

- Los costes son elevados.
- Su período de amortización es corto.
- El interés es superior al que se aplica en el transcurso del plazo.
- Sí hay atraso en una cuota, afectará automáticamente al historial crediticio del cliente.
- Los procedimientos del trámite del crédito suelen ser complicados.
- Los gastos de la tramitación son altos.
- Hacer el pago de tasas pasivas, que se cancelan por concepto de intereses.
- Aumento de la carga financiera tras incumplir los pagos establecidos.
- Sí se emplea en la compra de bienes, los artículos pueden terminar costando más ya que se pagan intereses y cargos por financiamiento, al utilizar por adelantado el dinero.
- Sí se pactaron bienes en garantía se puede correr el riesgo de perderlos con el no pago del préstamo.

#### 2.2.4. Clasificación de los préstamos y créditos

Según, López y González (2008) dice que:

A continuación se procederá a describir las principales características de los distintos préstamos y créditos que pueden solicitar un particular o una empresa.

- ***Préstamos Hipotecarios.***-Los préstamos hipotecarios son aquellos que se encuentran garantizados por una fianza de carácter real como la prenda de una hipoteca de un inmueble. Las características básicas de este tipo de préstamos son las siguientes:
  - ***Bienes que se financias:*** Está especializado en la financiación de la construcción o compra de bienes inmuebles. El titular puede ser una persona física o jurídica que efectúe la construcción o compra del inmueble con fines de explotación económica.
  - ***Tipos de Interés:*** El tipo de interés puede ser fijo o variable, es decir, con referencia a un índice establecido en el contrato cuyo valor es tomado periódicamente. Existen también la fórmula intermedia de comenzar la operación con un tipo fijo para, después de un tiempo, pasar a variable. Esta es la forma más utilizada actualmente.
  - ***Plazos:*** En el caso de viviendas, apartamentos o aparcamientos, el plazo máximo puede llegar a ser de 30 años.
  - ***Autorizaciones:*** Una vez formulado el préstamo mediante escritura pública, ante notario, y realizada la inspección en el registro de la propiedad, se procede a dar de alta la cuenta.
- a. *Préstamos en Póliza.*** Los préstamos en póliza son aquellos que se formalizan mediante un documento mercantil denominado póliza, que ha de ser intervenido por fedatario público. Sus características básicas son:

- **Bienes que se financian:** No existe limitación a la cantidad. En cuanto al destino los posibles son: inversión en activos inmateriales, adquisición o adaptación de terrenos para uso industrial, agrario o comercial, adquisición construcción , reforma de naves o locales de uso industrial, comercial o agrario, inversiones en equipo e instalaciones técnicas, adquisición o reparación de maquinaria, utillaje o herramientas, inversión en equipos para proceso de información, adquisiciones o reparación o reparación de vehículos o elementos de transporte, inversión en activos financieros como valores mobiliarios, fianzas, inversión en existencias y aprovisionamiento diversos, campañas agrícolas.
  - **Tipos de interés:** los tipos de interés pueden ser generales o preferenciales. Los intereses se abonan por periodos vencidos, generalmente trimestres. Se puede estipular el pago de una cuota fija o variable.
  - **Plazos:** Variable, en función de la finalidad del préstamo, características del cliente y de las posibilidades reales de amortización de éste.
  - **Riesgos:** Es la operación más sencilla y rápida. Solo se piden garantías personales.
  - **Tramo:** Hasta el 70% de la inversión.
  - **Autorizaciones:** existe una vez formalizada la póliza de préstamo una sola entrega inicial de dinero por parte del banco y por total de la operación.
- b. Préstamo y crédito participativo.-** este tipo se caracteriza porque la entidad prestamista participa en los beneficios líquido, además de existir un interés fijo. Se consideran parte de los fondos propios y no pueden amortizarse anticipadamente.
- c. Crédito sindicado.-** También llamados créditos consorciados, son una modalidad especial de operación crediticia caracterizada por la participación conjunta de un grupo de entidades de crédito, que concurren en la concesión de un crédito que por su elevada cuantía u otras características peculiares, precisa de la colaboración de una pluralidad de instituciones financieras.

- d. Créditos con garantía real.-* En este caso, un crédito en cuenta corriente se establece con garantía real (valores, hipotecas, etc.) que constará en la póliza. Las garantías pueden ser pignoraticias o hipotecarias.
- e. Créditos sin intereses.-* Son créditos sin coste financiero donde los fondos se desatan a obras o ayudas humanitarias.
- f. Créditos privilegiados.-* También llamados preferenciales, son créditos concedidos a un bajo tipo de interés o preferente.
- g. Créditos subordinados.-* Son créditos con un tipo de interés menor en función de los beneficios de la empresa.
- h. Créditos subsidiados.-* Son créditos con el tipo de interés subvencionado en parte por alguna entidad de crédito oficial (pp. 101-105-106)

Es importante resaltar que los créditos otorgados dentro de la Cooperativa Juan Pío de Mora Ltda., no se han clasificado por sectores ni por el tipo de crédito otorgado, acotando que no se cuenta con documentos de respaldo.

#### **2.2.5. Indicadores de riesgo de crédito**

Según, López y González (2008) dice que:

Muchas son las causas por las que se hace necesario abordar los indicadores de riesgo de crédito. Un crecimiento real y continuo del PIB superior a la media de la Unión Europea, un nivel bajo de tipos de interés, la disminución de la tasa de desempleo, un aumento de la población de residentes extranjeros y la extensión de los plazos de las hipotecas han sido algunos de los factores responsables del boom inmobiliario y de la creciente exposición de las entidades al riesgo de crédito.

#### **La morosidad**

En España, el fuerte crecimiento de la actividad crediticia en los últimos años no ha sido acompañado por un aumento de los créditos dudosos. De hecho, el ratio de morosidad siguió reduciéndose. Una de las medidas que suele utilizarse como indicador de la morosidad bancaria es el ratio activos dudosos/riesgo total, excluyendo del numerador los dudosos por causa de riesgo-país y comprendiendo el denominador la inversión crediticia, la renta fija y los pasivos contingentes del sector privado y no residente.

La interpretación de este índice es clara y refleja el porcentaje del capital invertido que no se recuperó según estaba previsto. Por ejemplo, una morosidad del 7% indica que de cada 100 euros invertidos, 7 no han sido devueltos por los clientes al vencimiento del contrato (pp. 253-254)

Uno de los factores de riesgo importante que afectan la cartera de crédito de la Cooperativa Juan Pío de Mora Ltda., es la morosidad que hace referencia al incumplimiento de las obligaciones de pago previstas por lo socios.

#### **2.2.6. Los riesgos bancarios**

##### **Riesgo bancario y riesgo económico**

Según Pérez, Jorge (2008) dice que:

El riesgo es la posibilidad de sufrir algún tipo de perjuicio, o de no tener éxito en alguna acción emprendida, lo que en términos económicos va ligado a la probabilidad de sufrir pérdidas económicas. El riesgo es consustancial a todas las actividades económicas y, en un sentido económico, puede definirse como la volatilidad o incertidumbre relativa a la rentabilidad esperada de un activo.

El riesgo bancario hace referencia al volumen de crédito y otras facilidades crediticias que el conjunto de entidades de crédito tiene concedidas a esta compañía. Por el contrario el riesgo bancario en una entidad de crédito hace referencia al riesgo asumido por esta en actividades típicamente bancarias (pp. 40 – 41)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda., deberá contar con un proceso integral para la gestión de riesgos, que incluya la vigilancia por parte del Directorio y de la Alta Gerencia para identificar, evaluar, seguir, controlar y mitigar

todos los riesgos significativos, para lo cual este proceso deberá ser proporcional a la dimensión e importancia económica de Juan Pío de Mora Ltda., de que se trate como así también a la naturaleza y complejidad de sus operaciones.

### **2.2.7. Riesgos asociados a la actividad bancaria**

Según Pérez, Jorge (2008) dice que:

Las principales fuentes de los riesgos bancarios son: los cambios en los niveles de solvencia de los titulares de préstamos, los movimientos en los precios de mercado (v.g. los tipos de interés, de cambio, los precios de los bonos y las acciones, etc.) y, en general, todo aquello que provoca variaciones, en el tiempo o en la forma, de los flujos netos de fondos esperados. La gestión de estos riesgos consiste en reducirlos a aquellos niveles que la entidad desee alcanzar en cada uno de ellos, teniendo siempre presente que mayores riesgos significan mayores expectativas de beneficios, y a la inversa.

La clasificación de los riesgos en las entidades de crédito es variada, pero en líneas generales son las siguientes:

#### **Riesgos de crédito.**

También denominado Riesgo de Solvencia, viene determinado por la posibilidad de que los fondos prestados en una operación financiera (v.g. un préstamo) no se devuelva en el tiempo y forma previstos en el contrato de formalización de la operación. Sin duda se trata de un riesgo bancario asociado a las operaciones de crédito, préstamo, aval, etc., que han concedido las entidades de crédito.

#### **Riesgos de tipo de interés**

Es el riesgo de incurrir en pérdidas producidas por los futuros movimientos en los tipos de interés, y su pacto, está determinado por la sensibilidad del alance a los movimientos de aquellos.



El origen básico del riesgo de interés está en las diferentes estructuras de plazos de vencimientos de los activos, pasivos y operaciones de futuro, cuyas renovaciones a nuevos tipos de interés se pueden traducir en reducciones en el margen de intermediación futuro.

### **Riesgo de mercado**

Es el riesgo en que una entidad de crédito incurre por el hecho de que el valor de determinadas posiciones en el balance, o fuera de él, se vean afectados como consecuencia de variaciones en los precios del mercado: de valores, de tipos de interés, de tipos de cambio, etc.

### **Riesgo de cambio**

Definida la posición en una divisa como la diferencia entre los activos más las compras a largo plazo y los pasivos más las ventas a plazo, en una determinada moneda, diferente a la moneda doméstica utilizada por la entidad, el riesgo de cambio es la posibilidad de que movimientos adversos en la cotización de la divisa originen pérdidas por el hecho de mantener una determinada posición en la misma.

### **Riesgo de liquidez**

El riesgo de liquidez puede ser de dos tipos:

- **Riesgo de liquidez de mercado:** es el riesgo de que una determinada posición en el balance no pueda eliminarse rápidamente, liquidando la operación o contratando otra a un coste razonable.
- **Riesgo de financiación:** es el riesgo de no poder obtener, en caso de necesitarlos, fondos líquidos a un coste razonable.

### **Riesgos operativos**

El riesgo operativo es el que se deriva de que las transacciones que debe registrar la entidad no sean adecuadamente realizadas, en tiempo y forma, debido a su importante volumen, falta de tiempo, uso de procedimientos no automáticos, o falta de estos, etc. (pp. 40-44).

Cabe recalcar que todo tipo de riesgo es una amenaza para una entidad crediticia como es el caso de Juan Pío de Mora Ltda., para lo cual se deberá contar con estrategias que resten estos riesgos de cualquier tipo.

## **2.3. COBRANZA**

### **2.3.1. Definición de Cobranza**

Según Block, Hirt y Danielsen (2013) dice que:

La administración de los flujos de entrada de efectivo y los flujos de salida de los pagos en una de las funciones primordiales del administrador financiero. Los nuevos medios de transferencias electrónicas han reducido de manera notable el tiempo que transcurre entre el envío de un cheque y el periodo de cobranza (flotante).

Una empresa puede emplear varias estrategias para hacer que su proceso de cobranza y compensación de cheques sea más expedito. Un método muy popular consiste en utilizar muchos centros de cobranzas repartidos en todo el área de marketing (p. 87)

Es importante mencionar que Juan Pío de Mora Ltda., carece de políticas definidas de cobranza teniendo en cuenta que son pagos pendientes del resultado de un otorgamiento de crédito, en la mayoría del comercio es común el otorgamiento del mismo con la finalidad de incrementar las ventas.

### **2.3.2. Procesos de Cobranzas**

Según Beaufont, Ricardo (2005) dice que:

La recuperación de las cuentas por cobrar viene a constituir la fase culminante del proceso de ventas a crédito, el cual ocasiona entre otras cosas un problema de liquidez, es decir, de aspecto financiero, puesto que por una parte, aunque las ventas hayan sido planificadas, existen situaciones complejas que no pueden ser valoradas ni previstas con resultados precisos; pero por otra parte resulta más complejo aun pronosticar las probabilidades de los cobros originados de las ventas a crédito efectuadas más que todo en el caso de los negocios que se inician, los cuales necesitan fondos para la adquisición de nuevas existencias, para así poder responder al incremento de sus ventas este hecho hace necesario que se tenga conocimiento en forma teórica del valor del capital de trabajo capaz de cubrir esa situación financiera.

Por lo tanto los procedimientos de cobranza deben ser diseñados de tal manera que propendan a la recuperación de las cuentas tomando en consideración el tiempo futuro, que por siguiente incluye el elemento riesgo, así como también las necesidades de fondos de la empresa.

Los procedimientos de cobranza deben tomar en cuenta una serie de aspectos para que sean acordes con los propósitos del mismo los cuales son:

1. Causas de que las ventas no se paguen a su vencimiento
2. Sistemas que se utilizan para observar las cuentas.
3. Análisis de las cuentas (p.67)

El proceso de cobranza es un importante servicio dentro de Juan pio de Mora Ltda., que permitirá el mantenimiento de los clientes al igual que abre la posibilidad de volver a otorgar crédito, para ello se deberá contar con un proceso estratégico y clave para generar el hábito y una cultura de pago en los clientes.

### **2.3.3. Procedimientos y Técnicas de Cobranzas**

Según, Acción (2013) In Sight dice que:

“La gestión de cobranza es un proceso bastante interactivo con los clientes, que parte del análisis de la situación del cliente, un oportuno y frecuente contacto con el cliente, ofreciendo en el proceso de negociación alternativas de solución oportunas para cada caso y registrando las acciones ejecutadas para realizar un

seguimiento continuo y el control del cumplimiento de los acuerdos negociados.”

Algunas acciones típicas en la gestión de la cobranza se describen a continuación, junto con un flujo grama con el proceso que sigue la gestión de cobranza.

- **Análisis del caso:** ¿Quién es el cliente? ¿Cuál es su situación? ¿Cuáles fueron las condiciones para el otorgamiento del crédito? ¿Por qué cayó en mora? Aquí podemos considerar fuentes internas y externas de información como centrales de riesgo, relación de deudores, etc.
- **Contacto con el cliente:** ¿Qué información registra el cliente? ¿Dónde está ubicado el cliente? ¿Cuáles acciones ya fueron ejecutadas?
- **Diagnóstico:** ¿Cuál es el problema a raíz de la morosidad actual? ¿Qué tipo de cliente tenemos?
- **Generación de alternativa:** ¿Cuáles son las posibles soluciones? El objetivo de esta acción es la venta del beneficio para crear una cultura de pago en el cliente.
- **Obtención de compromisos de pago:** ¿Realizamos una buena negociación? Las Instituciones financieras deben identificar claramente, cuándo, dónde, cómo y cuánto pagará el cliente, y recordar, por ejemplo, que el cliente que está en una situación de sobreendeudamiento o disminución de ingresos establecerá una jerarquía en el pago de las deudas. ¿Logramos que el cliente le dé prioridad al pago de este crédito?
- **Cumplimiento de compromisos de pago:** ¿El cliente cumplió con el Compromiso de pago en la fecha indicada? ¿Demuestra que quiere pagar? El objetivo es mostrar consistencia a lo largo de todo la gestión de cobranza. No basta el compromiso y la actitud positiva del cliente hacia el pago; los gestores de cobranza deben realizar seguimiento a los compromisos de pago.
- **Registro de Acciones:** ¿Las acciones están siendo coordinadas? Es importante considerar o ponerse en el lugar de la persona que continuará la gestión de cobranza.
- **Seguimiento del caso:** ¿Conocemos la actual situación del cliente y las Acciones realizadas?

- **Intensificación de las acciones:** ¿Cuál es la acción a tomar que nos permita recobrar el activo de manera más inmediata? ¿Cuáles son los activos que el cliente posee? ¿Qué podemos recuperar con una acción legal? En esta fase el interés es recuperar el activo aún a costa de perder al cliente.
- **Definiendo los créditos “pérdida”:** Es importante también que las IMF definan claramente las condiciones para reconocer la pérdida de un crédito, es decir cuando la gestión de cobranza ha finalizado. Puede ser cuando se ha agotado todas las estrategias posibles para la recuperación de la deuda y/o cuando la probabilidad de pago es muy baja. En general, se debe analizar el costo-beneficio de las medidas judiciales, reportando el cliente moroso, y otras acciones permitidas por ley.

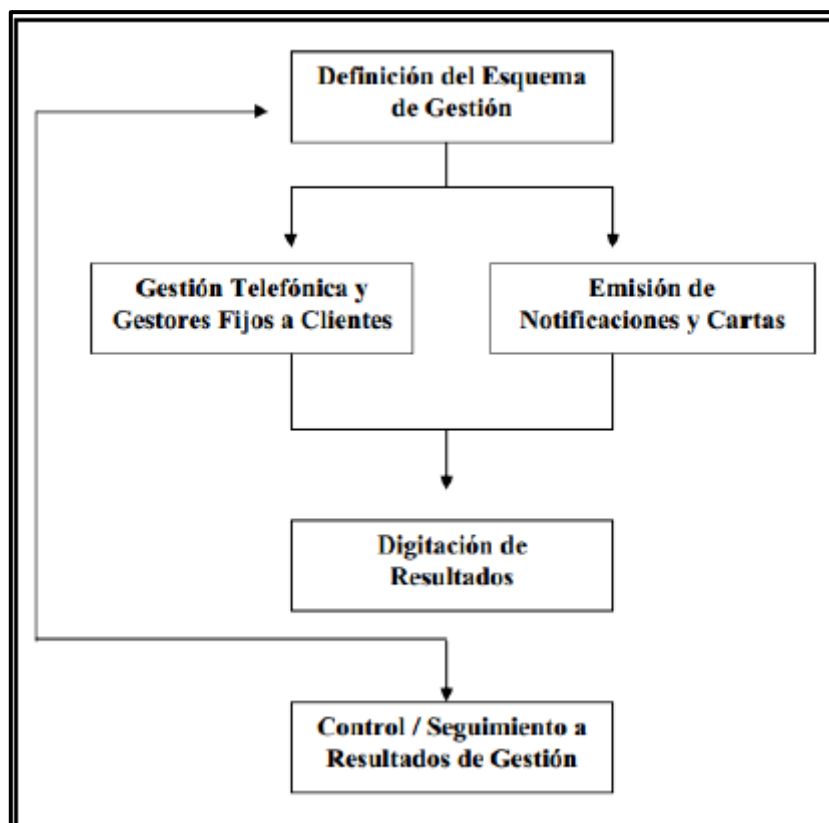
**Una de las técnicas que se implementara en el área de crédito de Juan Pio de Mora Ltda.,** es a través de una notificación a los clientes que tengan obligaciones vencidas (deudas en mora), las cuales van a ser incluidas en las bases de datos de morosidad del cliente. Además el implementar vías de contacto incluyendo llamadas telefónicas, cartas y visitas domiciliarias, indispensables para que los deudores paguen de manera inmediata.

#### **2.3.4. Estrategias de Cobranzas**

Según Gómez, Luis (2008) dice que:

De acuerdo al Flujo de Proceso de Cobranzas el mismo que permite realizar el ingreso de gestiones realizadas a los clientes, realizar la gestión telefónica y de gestores fijos, realizar un seguimiento de respuesta de los gestores y la generación de un archivo con datos de la cartera por localidad.

**GRAFICO N° 01: ESTRATEGIA DE COBRANZA**



FUENTE: Investigador.  
Elaborado por: Investigador.

**Emisión de Notificaciones y Cartas.** Para realizar la gestión terrena se realiza la emisión de notificaciones y cartas, la misma que se encuentra acompañada de un listado que contiene el detalle de las gestiones asignadas a cada gestor. La emisión de estos listados se realiza desde las siguientes opciones:

- Asignaciones diarias a gestor; listado de las cuentas asignadas al gestor terreno.
- Notificaciones diarias, para la emisión de cada uno de los formatos de notificaciones y cartas que se tenga parametrizado.

**Definición del esquema de gestión.** Se establece el esquema bajo el cual se desea gestionar, para lo cual se debe:

- **Definir gestiones** a realizar con su respectiva periodicidad, días de vencimiento, monto de vencimiento, las empresas y agencias sobre las cuales se van a realizar.

- **Proceso de Asignación Gestión Telefónica** y Gestores Fijos a Clientes Emisión de Notificaciones y Cartas Digitación de Resultados Control / Seguimiento a Resultados de Gestión Definición del Esquema de Gestión.

- **Definir los tipos de gestor** que atenderán los diferentes tramos de vencimiento de cartera.

- **Definir las diferentes respuestas** que puede ingresar cada tipo de gestor.

-**Gestión Telefónica y Gestores Fijos a Clientes.** Las gestiones a clientes se realizan dependiendo de los tipos de gestores siendo las siguientes:

-**Cobranza Telefónica.** Permite visualizar las gestiones que han sido asignadas al gestor telefónico y realizar el ingreso de los resultados obtenidos. Esta misma información se imprime desde la opción reporte telefonía con el cual se podrá realizar gestión y luego proceder a la digitación de resultados; este esquema permite realizar gestión aunque no se disponga de equipo en el momento. La gestión telefónica interactúa directamente con el Call Center. (Gómez, 2008)

-**Gestores Fijos.** Utilizan la opción Control de Cartera, la cual permite visualizar las cuentas que han sido asignadas a ellos al inicio del período de gestión. El ingreso de gestiones y resultados de las mismas se realiza desde la opción gestiones atrasadas.

-**Análisis de Productividad.** Consulta en línea del avance de las gestiones realizadas por el área de telefonía; se mide el trabajo de cada gestor telefónico por rangos o turnos durante la jornada de trabajo.

Resultados de Gestión. Permite un detalle de las gestiones realizadas con su respectivo resultado por gestor en un rango de fechas.

-**Detalle de Promesas Telefónicas.** Emite un archivo con formato de hoja electrónica de todas las gestiones con respuesta promesa de pago con un indicador de si la promesa fue cumplida o no (esto es si existe un pago como resultado de la gestión).

-**Estadístico de Promesas.** Generar un reporte gráfico estadístico de las promesas cumplidas y no cumplidas de todos los gestores del área de telefonía.

**-Seguimiento a Oficiales.** Listado y/o archivo con formato de hoja electrónica de todas aquellas gestiones con respuestas que tienen indicador de seguimiento (promesas de pago, se acercara a negociar, etc.), para un rango de fecha especificado y un tipo de gestor seleccionado.

**-Reporte de Eficiencia Telefónica.** Reporte en Excel que diariamente analiza el porcentaje de recuperación del área de telefonía con respecto a la cartera asignada.

**-Reporte de Eficiencia Terrena.** Reporte en Excel que diariamente analiza el porcentaje de recuperación de la gestión terrena con respecto a la cartera asignada.

## **2.4. PROCESOS FINANCIEROS**

Según, Ochoa y Saldívar (2012) dice que:

“La información financiera es el conjunto de datos proporcionados por los estados financieros y las notas a los mismos, que expresan la situación financiera de la empresa, los resultados de operación y los cambios que sufre dicha situación. La información financiera se fundamenta en las Normas de información financiera”

Los usuarios de la información financiera pueden ser:

- Internos: administradores y accionistas mayoritarios.
- Externos: inversionistas minoritarios, acreedores, proveedores, sindicatos, empleados, analistas de bolsa o cualquier otro grupo de interés (stakeholders).

**Los objetivos de la información financiera son:**

- a) Informar sobre la situación financiera de la empresa, los resultados de sus operaciones y los cambios en su situación financiera.
- b) Satisfacer con esa información a todos los usuarios de la misma.
- c) Ser una herramienta útil para la toma de decisiones de inversión y de crédito, así como para medir la solvencia y liquidez de la empresa y su capacidad para generar recursos.



**d) Evaluar el trabajo de la administración (p. 23)**

Cabe recalcar que los procesos financieros constituyen una base financiera dentro de la empresa y son la base fundamental y el objeto a ser analizado en el diseño de gestión de cartera de crédito.

## **2.5. PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

Según, Luna Alfredo (2009) dice que:

La administración es un proceso muy particular, consiste en las actividades de la planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados, el uso de seres humanos y otros recursos.

Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas con el fin de obtener determinados resultados. La administración es la actividad por la cual se obtiene determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros.

Al aplicar la administración correctamente, las empresas logran bases confiables para, posteriormente diversificarse. Con la administración se alcanza la calidad total en todo organismo social.

La administración es semejante a todos aquellos conocimientos relacionados con la eficiencia y eficacia del trabajo. Los procesos de la administración son el medio para alcanzar un fin, por conducto de esta, se logran alcanzar resultados prácticos.

La función de la Administración se cristaliza mediante el proceso administrativo. Un proceso es el conjunto de pasos de pasos o etapas necesarias para realizar una actividad. La administración está integrada por etapas, fases y elementos, los cuales se llevan a cabo mediante el proceso administrativo. El proceso administrativo es el conjunto de etapas o fases sucesivas a través de las cuales se efectúan la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. (pp. 36-37)

Es importante resaltar que la administración es un proceso sistemático realizado por la alta gerencia, para saber a dónde va la organización y en que deben contribuir para alcanzar los objetivos planteados por la organización, se puedan coordinar las actividades para realizar un trabajo en equipo.

## **2.6. MODELO DE GESTIÓN**

Según, Maldonado Milton (2006) dice que:

Un modelo de gestión se refiere al trabajo que se realiza, a la forma como se organizan para realizarlo y a los recursos que se administran en ese esfuerzo.

Uno de los modelos de gestión utilizados hoy en día, es el correspondiente a Idalberto Chiavenato.

En este caso plantea el hecho de que los principales procesos correspondientes a la gestión de una empresa se focalizan en seis partes:

1. La admisión de personas, que se encuentra relacionada directamente con la selección y posterior contratación de personal eficiente.
2. En la aplicación de dichas personas (para que puedan ayudar en la compensación laboral, mediante la evaluación y el análisis del desempeño.
3. En el desarrollo de las actividades que se llevan a cabo incluyendo también el de las personas en sus áreas laborales.
4. En la retención del personal utilizando en este caso los cursos de capacitación como medio para llevarla a cabo.
5. En el monitoreo y control de todas aquellas personas mediante diferentes sistemas de información.
6. Bases de datos informáticos (p. 48)

Es importante tener en cuenta que en este modelo de gestión empresarial, los procesos mencionados se ven influenciados por las condiciones externas e internas correspondientes a la empresa gestionada.

## **2.7. IMPORTANCIA DEL MODELO DE GESTIÓN**

El crédito es fundamental para la existencia y desarrollo de las empresas. Desde el punto de vista mercadotécnico permite aumentar los volúmenes de venta, que a su vez disminuye los costos unitarios y permite a determinados sectores de la población integrarse al mercado consumidor. (IDALBERTO CHIAVENATO)

## **2.8. FASES DEL MODELO DE GESTIÓN**

Según, Chiavenato Idalberto (2005) dice que:

### **Primera Fase:**

Aquí se establece la constitución de la empresa misma, donde se determina sus objetivos, metas, estrategias, desarrollo de planes y organización administrativa.

### **Segunda Fase:**

Asegurar a la empresa en una organización de vanguardia, creativa e innovadora, capaz de consolidar su presencia en los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales, destacando sus ventajas competitivas y calidad de sus productos basados en la diferenciación.

### **Tercera Fase:**

Se determina la difusión del modelo, a través de sus resultados, beneficiando a las organizaciones involucradas e incentivar el interés por la preservación de los recursos naturales.

Estas fases requieren de tiempo y conocimientos que deben estar reflejados en la obtención de objetivos, los cuales se los obtiene en forma paulatinamente, cubriendo cada una de las expectativas en forma positiva y definida (pp. 478-479)

## **2.9. PARTES DEL MODELO DE GESTION**

Según, Chiavenato Idalberto (2004) dice que:

### **“Recolección y análisis de datos:**

Consiste en la determinación de los datos necesarios y de los métodos útiles para su recolección dentro de la empresa. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema

empresarial y las relaciones entre sus elementos o subsistemas y los modos de identificar problemas y temas más importantes.

### **Diagnóstico empresarial:**

Se dirige principalmente hacia el proceso de solución de problemas. Se busca identificar preocupaciones y problemas y sus consecuencias, establecer prioridades, metas y objetivos. En el diagnóstico también se verifican las estrategias alternativas y los planes para su implementación.

### **Acción de intervención:**

Es la parte de implementación del proceso de desarrollo organizacional. La acción de intervención es la fase de acción planeada en el proceso de desarrollo presupuestario, que sigue a la fase del diagnóstico. En esta fase de acción se selecciona la intervención más apropiada para solucionar un problema empresarial particular. La acción de intervención puede efectuarse mediante diversas técnicas” (p. 454)

## **2.10. FUNCIONES DE LA GESTIÓN**

Según, Johnson Robert (2002) dice que:

Del concepto de gestión anteriormente citado aplicado a la administración de empresas indica que la misma cumpla con cuatro funciones fundamentales las cuales son:

**“Planificar.-** La primera de esas funciones es la planificación, que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa, en términos más específicos nos referimos a la planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados.

**Organizar.-** La segunda función que le corresponde cumplir al concepto de gestión es la organización en donde se agruparan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.

**Dirigir.-** La dirección de la empresa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa.

**Controlar.-** El control es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio.”

Teniendo en cuenta las funciones antes mencionadas se puede notar la eficiencia que posee el hecho de llevar a cabo la administración de empresas en base al concepto de gestión ya que aporta un nivel mucho más alto de organización permitiendo así que las empresas o instituciones pueda desempeñarse de mejor manera en su área de trabajo (p. 67)

## **2.11. TIPOS DE GESTIÓN**

Según, Tovar Johana (2008) dice que:

La gestión como tal se divide en diferentes tipos de conformidad con la actividad y el objetivo que persigan cada una de ellas, es por ello que a continuación se citan los tipos de gestión más importantes:

- **Gestión Tecnológica.-** Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.
- **Gestión Social.-** Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.
- **Gestión de Proyecto.-** Es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de tal manera que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

- **Gestión de Conocimiento.-** Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.
- **Gestión Ambiente.-** Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.
- **Gestión Administrativo.-** Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.
- **Gestión Gerencial.-** Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.
- **Gestión Financiera.-** Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.
- **Gestión Pública.-** No más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial.
- **Gestión Estratégica.-** “La gestión estratégica es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos, y esta dirección que tomará la gestión estratégica debe contar con toda la información necesaria para que las decisiones correspondientes puedan ser tomadas precisamente con respecto a la actitud y postura que la gestión estratégica asumirá ante cualquier situación.

## 2.12. PROCESO DE GESTIÓN

Según, Sáenz Álvaro (2003) dice que:

“Un grupo de procesos relacionados puede ser visto como un sistema. En un sistema los procesos están íntimamente vinculados entre sí y cada componente se justifica en función de su vinculación al sistema. Existen muchos flujos dependientes entre sí en una organización.”

En un proceso la calidad de lo que sale se determina en gran parte por la calidad de lo que entra. Una vez que se reconoce que los sistemas crean la mayoría de problemas, se dejará de culpar a los trabajadores individuales.

Laboramos dentro de un sistema regido por condiciones sobre las que el individuo no tiene control. Cuando algo anda mal se busca a quien culpar en vez de observar al sistema para mejorarlo. El 85% de las fallas de una organización están en el sistema y solo el 15% están en la persona o cosa individual (p. 85)

### **2.13. GESTIÓN FINANCIERA**

Según, Morris & Brandon (2004) dice que:

“La Gestión Financiera se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la empresa.

El objeto de la Gestión Financiera y Administrativa es el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de las organizaciones a través de las áreas de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería, Servicios Administrativos y Talento Humano; relacionando específicamente esta actividad a la Gerencia.”

“La Gestión Financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

### **Es decir, la función financiera integra:**

- La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de financiación externa);
- La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa);
- La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad);
- El análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera que se pueda obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa);
- El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.”

En sí se podría decir que la Gestión Financiera es una gran aliada para la alta gerencia ya que le ayuda al acrecentamiento de la cuota de mercado, maximización de beneficios o utilidades, buen manejo y control de los recursos existentes en la organización; es decir, es una herramienta que apoya a la gerencia a impulsar el desarrollo de la institución (p. 144)

#### **2.13.1. Objetivo de la gestión financiera**

Según, Nunes Paulo (2008) dice que:

El objetivo de la Gestión Financiera se define en base a la composición de dos elementos que a continuación se citan:

**“El objetivo básico de la Gestión Financiera desde dos elementos.**



- La de generar recursos o ingresos (generación de ingresos) incluyendo los aportados por los asociados.
- Y en segundo lugar la eficiencia y eficacia (esfuerzos y exigencias) en el control de los recursos financieros para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo.”

En sí, el objetivo de la gestión financiera es administrar y sobre todo controlar de manera eficiente y eficaz los recursos financieros a fin de generar réditos o ingresos que a futuro maximicen el rendimiento de la organización.

## **2.14. MANUAL DE CRÉDITO**

Según Chiricos, Marco (2005) dice que:

El Modelo de gestión de crédito y cobranzas es un conjunto de conceptos, ideas generales, sistemas y herramientas, que le permiten a la institución desempeñar las acciones necesarias para poder alcanzar sus objetivos.

Este concepto general constituye su núcleo fundamental y se deriva de los valores, de las creencias de la institución, de los rasgos que definen su cultura organizacional.

Para ello es necesario que la misión y el diseño de la razón de ser de la institución sean objeto permanente de foros abiertos a todos los agentes de la misma. Estos foros (Reuniones informativas, plenarios, Asambleas extraordinarias, etc.) son básicos para crear los vectores esenciales que componen la visión de la empresa, para alcanzar compromisos proactivos en su despliegue y para ir construyendo un conjunto de valores y sistemas de comportamiento que garantizan la libertad y dignidad de las personas. Estos foros se deben mantener vivos, recreando, enriqueciendo y modificando el proyecto empresarial. Pasos a seguir para la elaboración de un Modelo de Gestión de Crédito y Cobranzas:

El modelo está orientado a los procedimientos de crédito y cobranzas y se describe las funcionalidades del Modelo de gestión:

- La información de la situación de la deuda del cliente tiene que ser oportuna.
- El sistema solo tiene funciones automatizadas.
- La asignación de créditos a un gestor depende de los días de atraso que esta tenga, si un cliente tiene dos créditos morosos con diferentes días de atraso, estas se asignaran a diferentes gestores.
- Existe la gestión especializada según el tipo de cliente o monto de crédito.
- Los créditos a gestionar es para todos los días.
- La calificación al cliente se realiza por los pagos puntuales.

**Objetivo.** Establecer lineamientos con el Banco del Pichincha para un adecuado proceso de gestión de recuperación de cartera vencida, orientar las actividades a realizar de cada una de las personas que laboran en la oficina de la empresa Pague-Ya y determinar la emisión de notificaciones y la entrega respectiva.

**Alcance.** El alcance de este Manual comprende:

DESDE: la recepción de cartera vencida de los clientes segmentados como personas y pequeñas empresas (Pes), con una morosidad y monto definidos por el Banco; así como la información necesaria para la gestión de recuperación y negociación.

HASTA: la devolución del cliente al Banco una vez que se realice la cancelación total de los valores vencidos o evidencie un comportamiento aceptable de pagos a la empresa Pague-Ya por la gestión realizada.

**Subprocesos:**

Pago en efectivo (desde que el cliente se acerca hasta su aplicación en el sistema).

Cobranza administrativa (desde la negociación hasta la custodia)

- 1) Renovación.
- 2) Refinanciamiento.
- 3) Reestructuración
- 4) Propuesta de Subrogación / Sustitución de deudor.
- 5) Propuesta de Dación.
- 6) Propuesta de Condonación.

Mantenimiento de Garantías (desde la generación hasta su cancelación).

- 1) Obtención de avalúos o re avalúos.
- 2) Obtención de seguros.
- 3) Constitución de garantías.

Cuadres y Contabilización.

**Aplicabilidad.** Este manual se aplicará a todos los créditos vencidos determinados por el Banco y entregados para su respectiva recuperación a la empresa Pague-Ya.

**Áreas y usuarios involucrados:** Este manual orientará a sus lectores sobre las funciones y desempeños de cada una de las áreas y usuarios del Banco del Pichincha donde se debe coordinar labores de gestión a clientes morosos.

**División de Riesgo y recuperación:** Unidad de gestión de Cobranza (UGC), Unidad de Crédito de Personas, Unidad de Riesgo Operativo, Unidad de política.

División de Operaciones y Tecnología: Unidad de visado, Unidad de Liquidaciones, Unidad de Mantenimiento de Garantías, Unidad de Reclamos y Requerimientos, Unidad de Cash Management, Front Operativo, Mesa de Ayuda Tecnológica.

División Administrativa: Departamento de Bienes, Mantenimiento y Servicios, Pague-Ya, Departamentos de Compras y Pagos.

Segmento de Personas.

## Auditoria.

### Empresas Comisionistas autorizadas por el Banco.

Un modelo de gestión dentro de la Cooperativa Juan Pío de Mora Ltda., constituyéndose en un instrumento de ayuda para la toma de decisiones, elaborado a partir del análisis del comportamiento de los últimos 5 años, la situación actual y de su evolución previsible.

## **2.15. Administración de las Cuentas por Cobrar**

Según, Hernández y Rodríguez (2006) dice que:

Uno de los activos circulantes más importantes de una empresa, considerado un activo líquido, es la cantidad de dinero que representa el capital de trabajo invertido en cuentas por cobrar a clientes.

La rotación de esta cantidad es vital para la estabilidad de la empresa. En ocasiones, la tarea de convertir esas cuentas en efectivo, medir la calidad y la 16 rotación de las cuentas por cobrar y, en general, vigilar ese importante activo del negocio, se considera que va más allá de la función de cobranza, participando en ello los más altos niveles con responsabilidad de la situación financiera de la empresa.

Es importante que las personas responsables de la cobranza no sólo se familiaricen con este concepto, sino que además aprendan a utilizar algunas de las herramientas para mejorar su propia contribución con la Cooperativa Juan Pío de Mora en el más amplio sentido posible.

### **2.15.1. Antigüedad de Saldos en las cuentas por cobrar**

Según, Hernández y Rodríguez (2006, p. 57) “para garantizar un buen trabajo de cobranza y un adecuado control de las cuentas por cobrar de los clientes, debe llevarse un estricto registro de aquellas cuentas que han permanecido insolutas excediendo las condiciones normales de venta y ya están vencidas. Esto se llama determinar la antigüedad de los saldos de cuentas por cobrar.

La antigüedad de las cuentas significa su separación en diferentes categorías: Primero las cuentas que están dentro de los términos y no están vencidas; después, las de 1 a 30 días de vencidas, las de 30 a 60, las de 60 a 90, y así sucesivamente.”

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. IDEA A DEFENDER**

La elaboración de un modelo de gestión de crédito y cobranzas para la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JUAN PIO DE MORA LTDA, DE LA SUCURSAL DEL CANTÓN QUINSALOMA, PROVINCIA DE LOS RIOS, permitirá el desarrollo institucional para prevenir los porcentajes de morosidad y competir en el mercado del sistema financiero.

### **3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1. Modalidad**

En la presente investigación de Tesis sobre un Modelo de Gestión se utiliza el paradigma cuali-cuantitativo. Cualitativo porque en la investigación nos indica la realidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda., que es posible mediante la observación acerca de la realidad del área financiera y se han recogido datos que luego se analizan para poder emitir criterios, opiniones y juicios de valor.

La perspectiva cuantitativa nos permite examinar los datos numéricos que se abordan en este capítulo cuando se realiza las encuestas y se tiene que especificar la composición de la población, el porcentaje que representa las respuestas según el número de casos consultados.

La investigación cuantitativa es valiosa porque estudia aspectos particulares y generaliza desde una sola perspectiva, obteniéndose la información de la población y muestra que se estudia en esta tesis.

#### **3.2.2. Tipos de Estudio de Investigación**

##### **- Investigación de campo**

Por el lugar se trata de una investigación de campo porque se realizará una recopilación de información en la Cooperativa Juan Pío de Mora Ltda., especialmente en el área financiera, es decir en el lugar en donde se genera la información.

##### **- Investigación bibliográfica – documental**

La investigación es bibliográfica porque nos ha permitido explorar qué se ha escrito por los diferentes autores sobre los modelos de gestión y la morosidad, que corresponde al marco teórico de esta investigación. También es documental porque se ha recogido varios informes históricos existentes en los archivos de la cooperativa.

### 3.2.3. Diseño de la Investigación

La modalidad de estudio es mixta porque de acuerdo a las características de la población será la mejor manera de poder tener resultados efectivos en la investigación.

### 3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

En la presente investigación tomamos en cuenta la totalidad del universo de investigación, tomando en cuenta que al momento de realizar el análisis de la cartera de crédito de Juan Pio de Mora tomaremos una muestra de 100 créditos.

PERSONAL	POBACIÓN	MUESTRA
ADMINISTRATIVO	2	2
CREDITO	4	4

### 3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos que se utilizó en la presente investigación son los siguientes:

- **Método Analítico-Sintético:** Este método consistió en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en elementos para poder observar las causas, la naturaleza y los efectos que han ocasionado deficiencias dentro del área de crédito de la cooperativa de ahorro y crédito Juan Pio de Mora Ltda.
- **Método Inductivo-Deductivo:** Estos métodos permitió analizar la problemática que presenta la cooperativa de ahorro y crédito Juan Pio de Mora Ltda. y como el diseño de modelo de gestión incide en el mejoramiento de la recuperación de cartera de crédito dentro de la misma.
- **Método Histórico-Lógico:** Este método permitió la vinculación al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en sucesión cronológica, y mediante ello permite

conocer la evolución y desarrollo del objeto a ser analizado e investigado, es decir el problema, para lo cual es necesario revelar su historia dentro del área de crédito de la cooperativa.

- **Método Sistemático:** Permitió identificar reglas, algunas series de patrones y sucesos para prepararnos al futuro y mediante ello prever inconvenientes en el alcance de los objetivos de la cooperativa Juan Pío de Mora Ltda.

### **3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.5.1. Técnicas**

Para esta investigación se realizarán 6 encuestas al personal de crédito y directivos de la Cooperativa Juan Pío de Mora Ltda.

#### **3.5.2. Instrumentos**

Se utilizó un cuestionario dirigido para los funcionarios del área de crédito de Juan Pío de Mora Ltda.

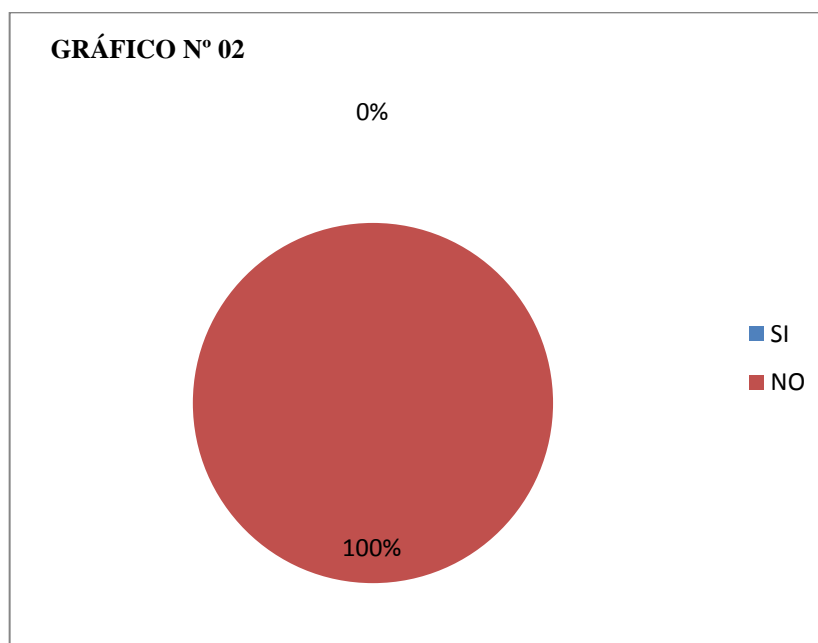
### **3.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS ENCUESTA**



Para la realización de las encuestas se tomó la población completa que corresponde a 2 empleados administrativos y 4 del área de crédito.

**1. ¿Cuenta el departamento de Crédito y Cobranza con un manual de definido para el otorgamiento de los créditos?**

CATEGORIA	#Encuestados
SI	0
NO	6



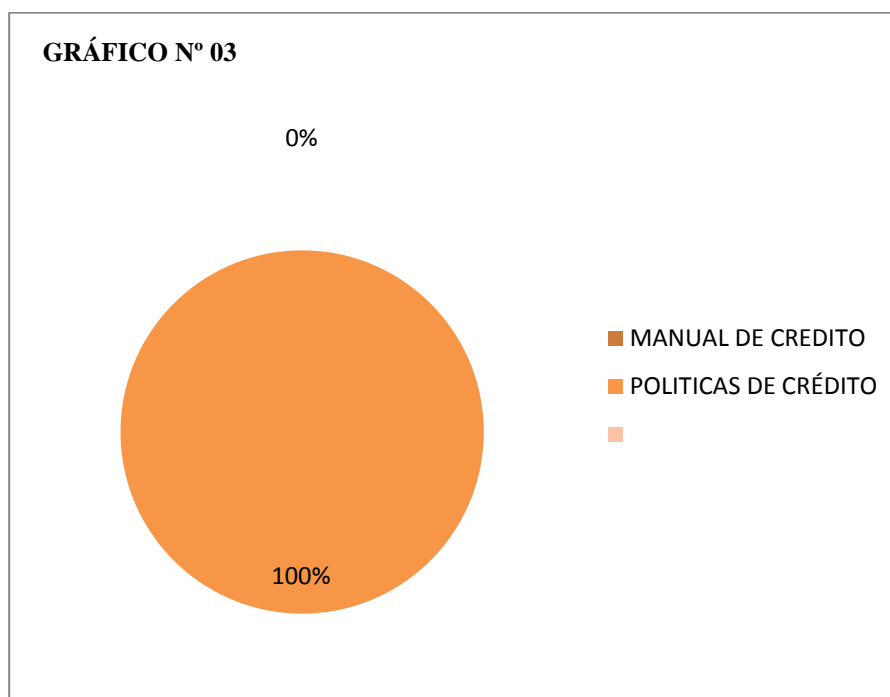
FUENTE: Investigador.  
Elaborado por: Investigador.

El 100% de los encuestados manifestó que la Cooperativa Juan Pio de Mora Ltda., no cuenta con un manual de crédito definido, lo que ha ocasionado que la misma tenga un alto grado de morosidad en su cartera.

**2. ¿En base a qué documento se otorgan los créditos a los clientes?**

CATEGORIA	#Encuestados
-----------	--------------

MANUAL DE CREDITO	0
POLITICAS DE CRÉDITO INTERNAS	6

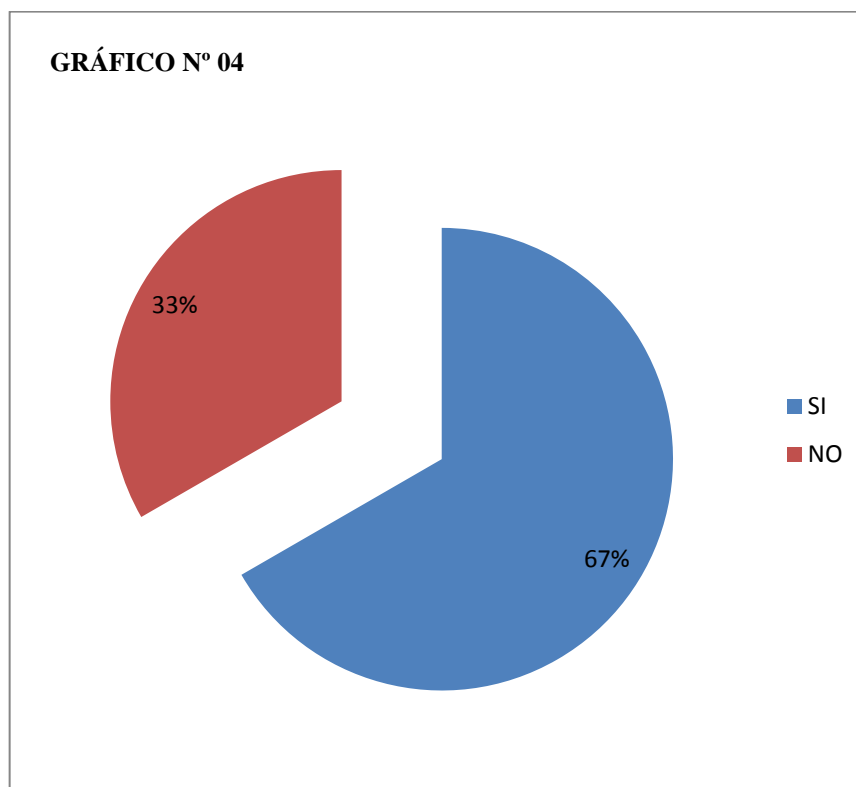


FUENTE: Investigador.  
Elaborado por: Investigador.

El 100% de los encuestados manifestaron que los créditos son otorgados a los clientes de la Cooperativa se lo realiza mediante unas políticas internas del área que no están claramente definidas.

### 3. ¿Antes de entregar el crédito se realiza un estudio exhaustivo del cliente?

SI	4
NO	2

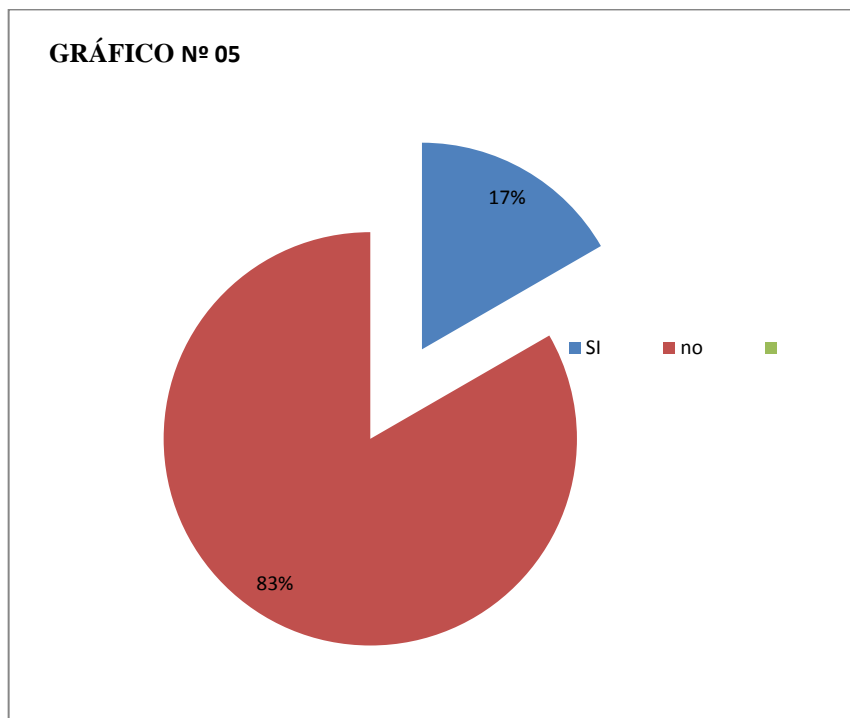


FUENTE: Investigador.  
Elaborado por: Investigador.

Del total de la población el 67% menciono que se realiza un estudio exhaustivo del cliente verificando en el buró el historial crediticio, mientras que el 33% de los encuestados dice que no se realiza un estudio ha ello se debe el % porcentaje alto de morosidad.

**4. ¿Cree Ud., que la documentación solicitada para la emisión del crédito es la correcta?**

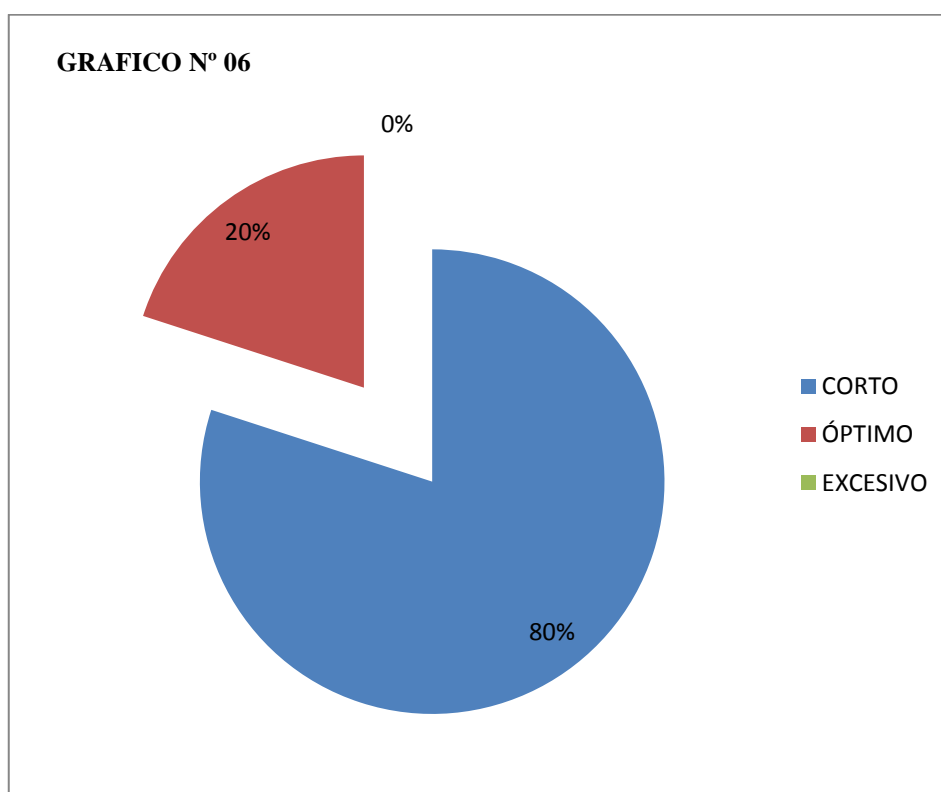
CATEGORIA	#Encuestados
SI	1
NO	5



FUENTE: Investigador.  
Elaborado por: Investigador.

Del total de la población encuestada el 83% manifiesta que la documentación solicitada para el otorgamiento del crédito no es la correcta debido a que no es suficiente para poder respaldar la deuda del cliente, mientras que el 17% dice que si es la correcta.

5. ¿Cómo en que demora en de crédito?	CORTO	4	calificaría el tiempo evaluar la solicitud
	ÓPTIMO	1	
	EXCESIVO	0	

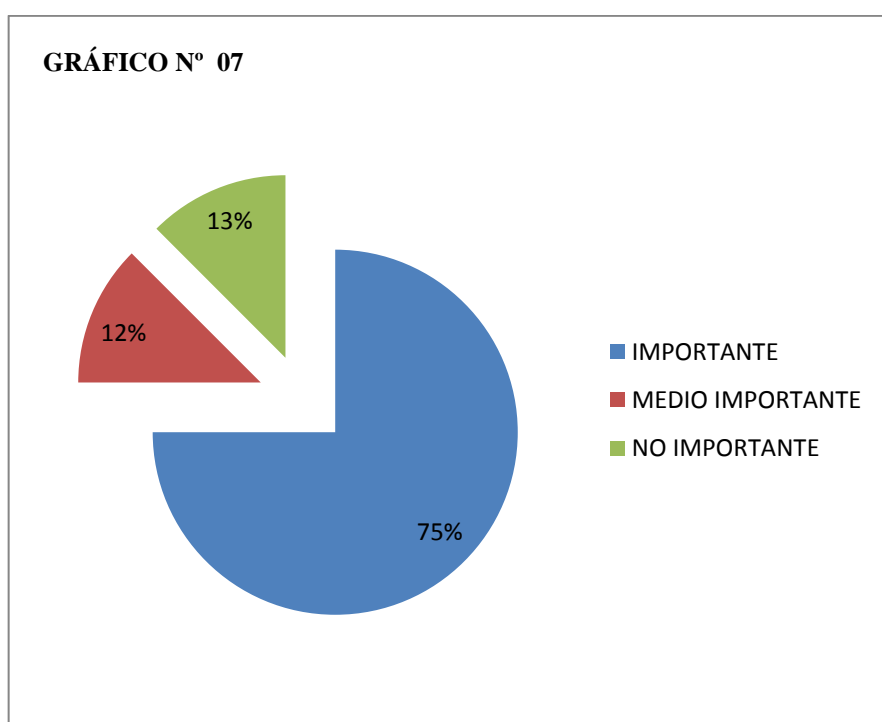


**FUENTE:** Investigador.  
**Elaborado por:** Investigador.

El 80% del total de encuestados manifiesta que el tiempo que demora en la aprobación de un crédito es corto por cuanto no se verifica de manera adecuada el historial del cliente, mientras que el 20 % dice que el tiempo utilizado es óptimo.

**6. ¿Qué importancia tiene para ud. el conocimiento de los procesos de crédito que se debería aplicar?**

CATEGORIA	#Encuestados
IMPORTANTE	6
MEDIO IMPORTANTE	1
NO IMPORTANTE	1



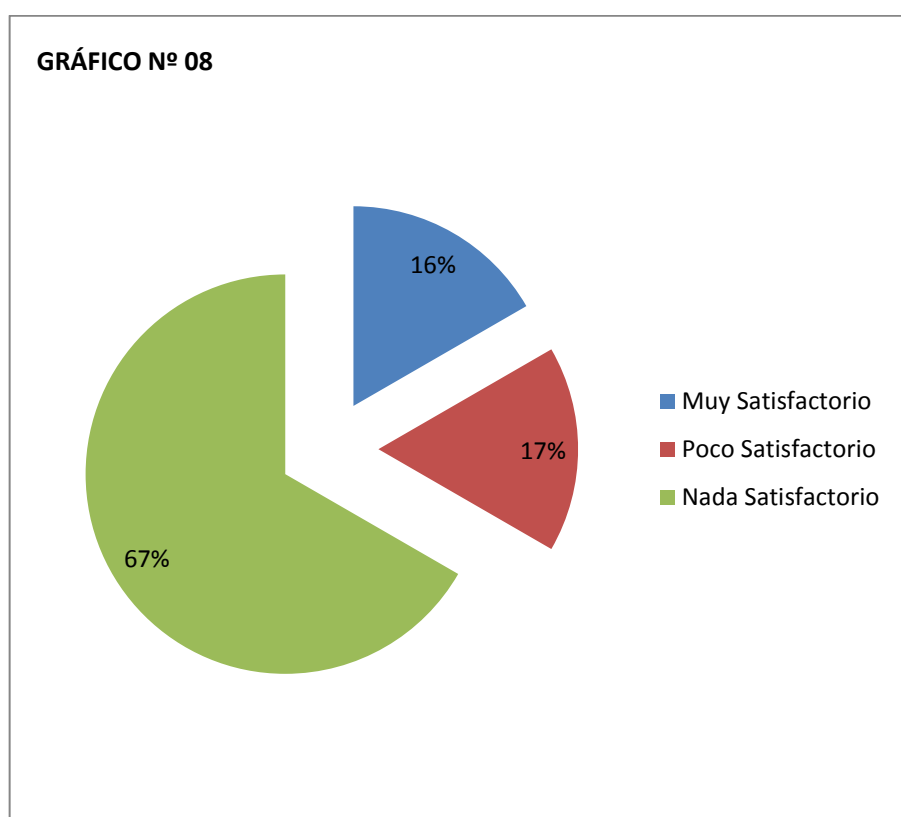
**FUENTE:** Investigador.

**Elaborado por:** Investigador.

El 75% de los encuestados manifiesta que el proceso de crédito es importante, porque permite conocer los parámetros, condiciones y pasos que se debe realizar al momento de emitir un crédito, mientras que el 12% dice que es medio importante y el 13% dice que no es importante el conocimiento del proceso de crédito debido a la experiencia que ellos poseen.

**7. ¿Cree usted que los logros obtenidos por el Departamento de Crédito y Cobranzas a su cargo son; Muy Satisfactorio, Poco Satisfactorio o Nada Satisfactorio?**

<b>CATEGORIA</b>	<b>#Encuestados</b>
Muy Satisfactorio	1
Poco Satisfactorio	1
Nada Satisfactorio	4

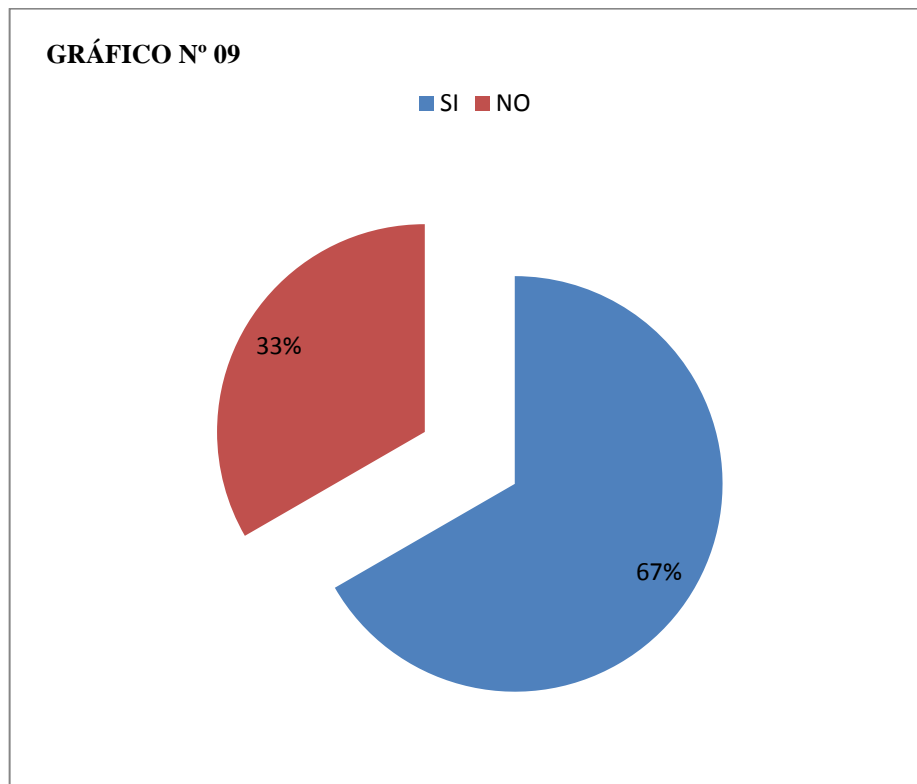


**FUENTE:** Investigador.  
**Elaborado por:** Investigador.

Del total de los encuestados el 67% que representa el mayor porcentaje, manifiesta que es nada satisfactorio el logro de objetivos en cuanto a la cobranza de la cartera de crédito, mientras que el 17% de la población dice que poco satisfactorio y el 16% muy satisfactorio.

**8. ¿Se realizan reportes mensuales de la cartera de crédito?**

CATEGORIA	#Encuestados
SI	5
NO	1



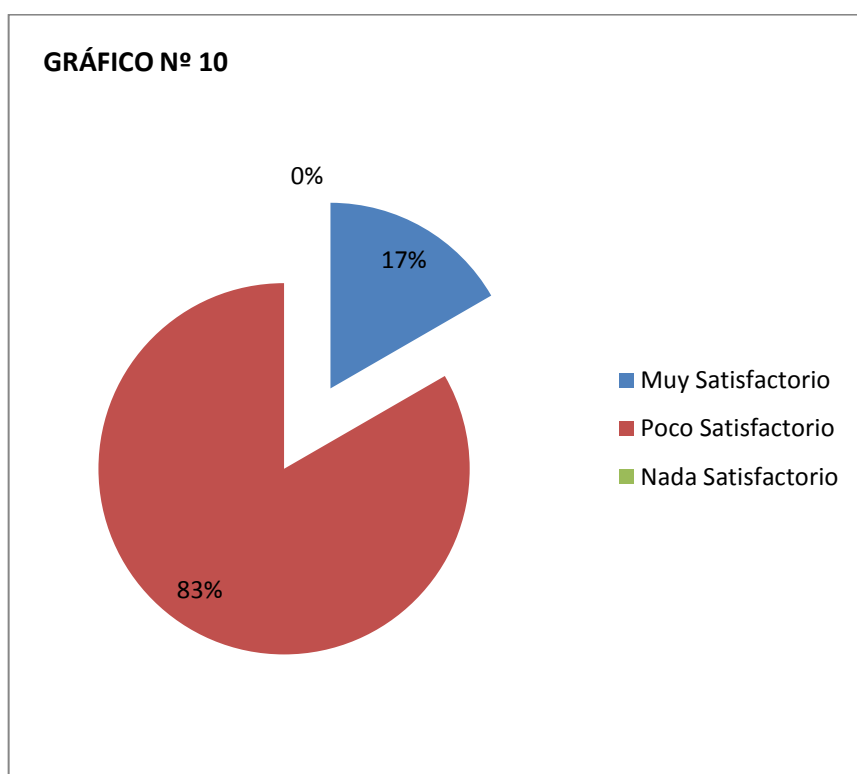
FUENTE: Investigador.  
Elaborado por: Investigador.

Del total de los encuestados el 67% manifestó que si presentan reportes de cartera crédito mensuales, mientras que el 33% dice que no lo realizan.



**9. ¿Cómo definiría su experiencia laboral en el área de Departamento de Créditos y Cobranzas?**

CATEGORIA	#Encuestados
Muy Satisfactorio	1
Poco Satisfactorio	1
Nada Satisfactorio	4

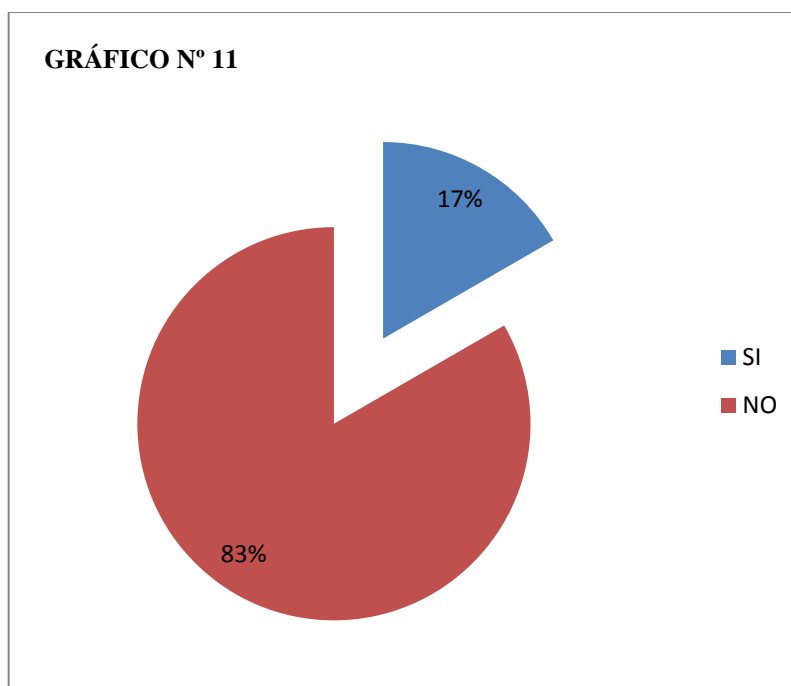


**FUENTE:** Investigador.  
**Elaborado por:** Investigador.

Del total de encuestados el 83% que corresponde a 5 personas, manifiestan que su experiencia es poco satisfactoria debido a que no cuentan con la experiencia adecuada para el manejo de cartera de crédito lo que señala la mala gestión y funcionamiento del departamento, mientras el 17% de las personas dicen que su experiencia en el área crediticio es muy satisfactorio es decir que cuentan con la experiencia adecuada.

**10. ¿Se realizan capacitaciones constantes al personal del Departamento de Crédito y Cobranza?**

CATEGORIA	#Encuestados
SI	1
NO	5



**FUENTE:** Investigador.  
**Elaborado por:** Investigador.

El 83% de los encuestados manifestaron que no se realizan capacitaciones constantes en el Departamento de crédito y cobranza en lo referente a políticas crediticias y gestión de cobranza, mientras que el 17% dicen que si se realiza capacitaciones.

## RESUMEN DE ENCUESTAS

CUADRO N° 01: RESUMEN DE ENCUESTAS REALIZADAS

**Pregunta N° 01. ¿Cuenta el departamento de Crédito y Cobranza con un manual de definido para el otorgamiento de los créditos?**

OPCIONES	CATEGORIA	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
1	SI	0	0%
2	NO	6	100%

**Pregunta N° 02. ¿En base a qué documento se otorgan los créditos a los clientes?**

OPCIONES	CATEGORIA	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
1	Manual de Crédito	0	0%
2	Políticas de Crédito	6	100%

**Preguntar N° 03. ¿Antes de entregar el crédito se realiza un estudio exhaustivo del cliente?**

OPCIONES	CATEGORIA	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
1	SI	4	67%
2	NO	2	33%

**Pregunta N° 04. ¿Cree Ud., que la documentación solicitada para la emisión del crédito es la correcta?**

OPCIONES	CATEGORIA	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
1	SI	1	83%
2	NO	5	17%

**Pregunta N° 05 ¿Cómo calificaría el tiempo en que demora en evaluar la solicitud de crédito?**

OPCIONES	CATEGORIA	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
1	CORTO	4	80%
2	OPTIMO	1	20%
3	EXCESIVO	0	0%

**Pregunta N° 06. ¿Qué importancia tiene para Ud. el conocimiento de los procesos de crédito que se debería aplicar?**

OPCIONES	CATEGORIA	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
1	IMPORTANTE	4	66%
2	MEDIO IMPÓRTANTE	1	17%
3	NO IMPORTANTE	1	17%

**Pregunta N° 07. ¿Cree usted que los logros obtenidos por el Departamento de Crédito y Cobranzas a su cargo son; Muy Satisfactorio, Poco Satisfactorio o Nada Satisfactorio?**

OPCIONES	CATEGORIA	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
1	MUY SATISFACTORIO	1	16%
2	POCO SATISFACTORIO	1	17%
3	NADA SATISFACTORIO	4	67%

**Pregunta N° 08. ¿Se realizan reportes mensuales de la cartera de crédito?**

OPCIONES	CATEGORIA	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
1	SI	5	67%
2	NO	1	33%

**Pregunta N° 09. ¿Cómo definiría su experiencia laboral en el área de Departamento de Créditos y Cobranzas?**

OPCIONES	CATEGORIA	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
1	MUY SATISFACTORIO	1	16%
2	POCO SATISFACTORIO	1	17%
3	NADA SATISFACTORIO	4	67%

**Pregunta N° 10. ¿Se realizan capacitaciones constantes al personal del Departamento de Crédito y Cobranza?**

OPCIONES	CATEGORIA	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
1	SI	1	83%
2	NO	5	17%

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **“Modelo de Gestión de Crédito y Cobranzas para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío De Mora Ltda., de la sucursal cantón Quinsaloma, Provincia de los Ríos”**

#### **4.1. Introducción**

En el medio que actualmente nos desarrollamos las cooperativas de ahorro y crédito al igual que las entidades financieras deben ser capaces de adaptarse en forma permanente ante los cambios del entorno y las condiciones macro y microeconómicas del país y del mundo, nos exigen cada vez , mayor flexibilidad, creatividad e innovación en términos de creación de valor, aspectos que, en el caso de las instituciones financieras deben ser aportados por todas las personas que la componen, es decir, sus clientes y asociados.

Al crear el modelo de gestión de crédito y cobranza para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda., será una oportunidad para que se puedan consolidar políticas y procedimientos que generen créditos económicos.

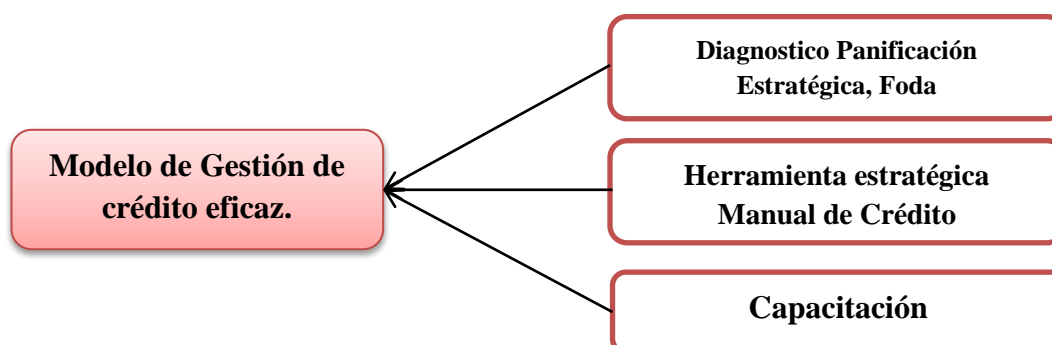
El alto grado de morosidad en la cartera de crédito de Juan Pío de Mora Ltda., es un problema serio en cuanto tiene que ver a la liquidez, que en el largo plazo, si es recurrente y si la institución no posee líneas de crédito de contingencia, se convierte en uno de insolvencia que determina probablemente la liquidación de la institución.

Para tener una cartera de crédito con bajo nivel de morosidad se debe efectuar una evaluación económica y financiera profunda de los mercados de clientes objetivos, incidiendo en su capacidad de pago, referencias crediticias y sector en el que se desenvuelven y por ende se debe otorgar créditos solamente a aquellos sectores que presentan menos riesgo.

Según resultados de estudios obtenidos se debe efectuar una evaluación económica y financiera profunda de los mercados de clientes objetivos, incidiendo en su capacidad de pago, referencias crediticias y sector en el que se desenvuelve, ya que el performance económico del sector, es importante. Se debe otorgar créditos solamente a aquellos sectores que presenten menos riesgos de estancamiento. De acuerdo con el punto de

vista tradicional. Sin embargo el incumplimiento generalizado es frecuentemente un reflejo de la renuencia a pagar por parte del prestatario.

**GRAFICO N° 12: MODELO DE GESTIÓN**



**FUENTE:** Investigador.

**Elaborado por:** Investigador.

## **4.2. Justificación**

El proceso de crédito y cobranza son de gran importancia para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora Ltda., por cuanto todas las Instituciones tienen la necesidad de llevar un control de su cartera. De esta manera obtener mayor control y prevención de su cartera vencida. Por esta razón imprescindible tener políticas de cobranzas bien definidas que permite a los funcionarios tomar decisiones.

Por otra parte, los servicios aportados por una buena gestión de cobranzas son imprescindibles para obtener información de carácter legal, y contribuir con las obligaciones financieras ante el organismo de control como es: Superintendencia de Economía -Popular y Solidaria , garantizando el cumplimiento de las disposiciones legales y el normal funcionamiento; es otorgar una herramienta adicional con bases técnicas y resultados eficientes en el ámbito administrativo y financiero, ofrecer información a los usuarios internos para suministrar y facilitar a la administración la planificación, toma de decisiones, prevención y control de cartera vencida.

Por lo expuesto y una vez que se entregue el modelo, depende de la necesidad de la Cooperativa Juan Pio de Mora Ltda., de ponerlo en práctica.

#### **4.3. Factibilidad**

La presente propuesta cuenta con el apoyo de quienes conforman parte de la Cooperativa Juan Pio de Mora Ltda., quienes se beneficiaran de un modelo de gestión de crédito y cobranza más eficiente que permitirá prevenir y recuperar la morosidad en esta entidad financiera, proporcionando información adecuada al gerente, analistas de crédito y cobranzas, y a todo el personal que tenga relación con el área de crédito, obteniendo resultados que aporten al gerente en la prevención de la morosidad.

#### **4.4. Marco Legal**

Todas las disposiciones establecidas en el presente Manual de Crédito y Cobranzas se han elaborado considerando los aspectos legales según:

- El Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora Ltda.
- Ley y Reglamento General de Cooperativas.
- Código Civil y Procedimiento Civil
- Código de Comercio.
- Ley de Régimen Tributario Interno

#### **4.5. Objetivos**

##### **Objetivo General**

Elaborar un modelo de gestión de crédito y cobranzas para la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JUAN PIO DE MORA LTDA, DE LA SUCURSAL QUINSALOMA, PROVINCIA DE LOS RIOS.

##### **Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Administración y Gestión de Crédito en la Cooperativa de Ahorro y crédito Juan Pio de Mora Ltda. de la Sucursal del Cantón Quinsaloma, Provincia de los Ríos.

- Elaborar los procedimientos generales, políticas de cobranza y estrategias para la prevención y recuperación de la cartera vencida.
- Elaborar requisitos para establecer acuerdos con los deudores (refinanciar, renovar, y reestructurar).

#### **4.6. Diagnóstico de Planificación**

##### **Misión**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda., es una institución financiera dedicada a captar ahorros y a la vez realizar préstamos para aportar al crecimiento socioeconómico, satisfaciendo las necesidades de sus socios y brindando un servicio oportuno y de calidad.

##### **Visión**

Constituirse como una institución de reconocido prestigio, competitiva, y modelo en la prestación de servicios financieros, con gestión organizacional de calidad y contribuir solidariamente a elevar el nivel de vida de la sociedad, alineados a una cultura de mejora continua e innovación.

##### **Principios**

La Cooperativa maneja principios fundamentales del cooperativismo como elementos éticos que guían las decisiones de la institución, estos principios son:

- ***Libre Acceso y Adhesión Voluntaria.*** Ninguno de los socios ha sido obligado a ingresar o salir de la Cooperativa.
- ***Control Democrático.*** Todos los socios tienen el mismo grado de participación en la toma de decisiones gerenciales.
- ***Retorno de Excedentes.*** La rentabilidad que obtiene la institución se reparte equitativamente para todos los socios.
- ***Neutralidad Política y Religiosa.*** Los socios tienen libertad para elegir su inclinación política y religiosa.



## Valores

A los valores se los define como “descriptores que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio.

- **Honestidad.** Manejar correctamente los ahorros que se reciben, protegiendo los intereses de los asociados.
- **Responsabilidad.** Comprometerse en trabajar adecuada y oportunamente para cumplir con las expectativas de los socios.
- **Solidaridad.** Brindar asistencia social a los integrantes de la Cooperativa con el fin de buscar el desarrollo integral de todos.
- **Puntualidad.** Entregar oportunamente todos los servicios e información que requieran tanto autoridades como los socios.

## Análisis Foda

### Fortaleza

- Cobertura de red bancaria a nivel provincial
- Conocimiento y experiencia en áreas del negocio
- Diversificación de crédito por atención de los programas especiales
- Soporte del gobierno nacional
- Jurisdicción coactiva para recuperación de cartera

### Oportunidades

- Alta demanda de crédito no atendida por la banca tradicional, genera opción de crecimiento en su segmento.
- Proceso de fortalecimiento institucional
- Políticas del estado para el desarrollo

### Debilidades

- Riesgo de crédito por incremento de cartera vencida y alta morosidad.
- Problemas tecnológicos aumentan riesgo operativo.

- Inexistencia de un manual de crédito y cobranza
- Falta de información financiera consolidada en línea, por debilidad tecnológica
- Problemas en el manejo del talento humano
- Personal desmotivado y con falta de conocimientos
- Sobreendeudamiento de clientes por falta de manual de crédito, crediticia e informática adecuada.

### **Amenazas**

- Segmento de mercado expuesto a contingencias climáticas y situaciones de alto riesgo crediticio
- Decisiones bajo injerencia política más que técnicas, debido a protagonismo en la atención y desarrollo de los sectores económicos
- Situación política del país, puede afectar la economía y por tanto a sus clientes

### **4.7. Riesgo Consolidado**

El estudio y tratamiento del riesgo consolidado dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda., hoy en día es considerado de gran importancia por la Alta Gerencia ya que al no dar la importancia necesaria podría ocasionar pérdidas monetarias, las actividades que conforman los procesos deben ser analizadas con el propósito de limitar la presencia de riesgos o contrarrestar el efecto que pueden ocasionar con la elaboración de un plan de contingencia con sus respectivas medidas de control.

Con este trabajo finalmente se podrá determinar si la administración se ha regido bajo ley y si sus reglamentos internos cumplen con la Normativa emitida por la Ley Popular y Solidaria, adicionalmente permitiendo construir e implementar una base que mitiguen los riesgos posibles que sean identificados y los controles que se deberían ejecutar.

- **Identificación:** La identificación efectiva del riesgo considera tanto los factores internos como externos que podrían afectar adversamente el logro de los objetivos institucionales.

Las instituciones financieras deberán identificar, por línea de negocio, los eventos de riesgo operativo, agrupados por tipo de evento y, las fallas o insuficiencias en los procesos, las personas, la tecnología de información y los eventos externos.

Los tipos de eventos son los siguientes:

1. Fraude interno

2. Fraude externo

Mitigar significa reducir el riesgo. Para ello, es necesario crear un comité de riesgo operacional cuya misión consistirá en analizar las diferentes opciones posibles, en términos de costo – beneficio. Si el costo de mitigar un riesgo es mayor al efecto que causaría, no tendría ningún sentido mitigar riesgo.

- **Riesgo de Mercado:** Se refiere a la incertidumbre generada por factores externos a la organización, pueden ser cambios en las variables macroeconómicas o factores de riesgo tales como:

- Tasas de interés
- Tipo de cambio
- Inflación
- Tasas de crecimiento
- Comportamiento del consumidor
- Introducción de productos nuevos
- Estructura de los activos y pasivos

- **Riesgo de Crédito:** Un riesgo importante que enfrentan las instituciones financieras es el riesgo de crédito o el cumplimiento de una contraparte con el contrato estipulado. Este riesgo se encuentra no solo en créditos sino también en otras exposiciones dentro y fuera de la hoja del balance como garantías, aceptaciones e inversiones en valores.

Muchos problemas serios han surgido por la incapacidad de las instituciones financieras para reconocer activos improductivos, crear reservas para liquidar estos activos y suspender el devengamiento de intereses.

- **Riesgo de Liquidez:** El riesgo de liquidez surge de la incapacidad de las instituciones financieras para acomodar decrementos en las obligaciones o para fondear incrementos en los activos. Cuando una institución financiera tienen una liquidez inadecuada, no puede obtener suficientes fondos ya sea incrementando sus pasivos o convirtiendo prontamente a efectivo sus activos a un costo razonable, lo cual afecta su rentabilidad. En casos externos, la insuficiente liquidez puede originar la insolvencia de las instituciones financieras.

**Puede ser de dos tipos:**

**1) Riesgo de Liquidez de Mercado:** el riesgo de que una determinada posición en el balance no pueda eliminarse rápidamente, liquidando la operación o contratando otra que la compense.

**2) Riesgo de Liquidez de Financiación:** es el riesgo de no poder obtener, en caso de necesitarlo, fondos líquidos a un coste razonable.

- **Riesgo Operativo:** Los tipos más importantes de riesgo operativo se refieren a fallas en los controles internos o el gobierno corporativo. Tales fallas pueden originar pérdidas financieras por errores, fraudes, incapacidad para responder de manera pronta o hacer que los intereses de las instituciones financieras se vean comprometidas de alguna otra manera, por ejemplo por sus corredores, funcionarios que otorgan préstamos u otros empleados que abusan de su autoridad o realizan negocios de manera no ética o riesgosa. Otros aspectos del riesgo operacional incluyen caídas importantes de los sistemas tecnológicos de información o sucesos como incendios y otros desastres.

- **Riesgo Legal:** Es la posibilidad de pérdidas debido por el incumplimiento de la legislación y por cambios regulatorios de las leyes por parte de las autoridades competentes. Es decir, el riesgo legal crece con la incertidumbre sobre las leyes, normativas, acciones legales aplicables y cambios en la normativa fiscal.

Por tanto el riesgo legal incluye la exigibilidad legal, la legibilidad de los instrumentos financieros y la exposición a cambios no anticipados en leyes y regulaciones.

#### **4.8. Políticas de Calificación del Riesgo**

Los funcionarios del Departamento de Crédito y Cobranzas y de la Comisión de Activos de Riesgo, deberán cumplir con los lineamientos, normas, límites y procedimientos para la calificación de los activos de riesgo y constitución de provisiones por incobrabilidad o por pérdidas de valor.

##### **Proceso de Calificación de Cartera y Provisiones**

De conformidad con las normas establecidas por el Organismo de Control, se observará para la calificación de cartera y contingentes el siguiente proceso:

- a) El Departamento de Sistemas, preparará la calificación automática, en función de la antigüedad de los dividendos pendientes de pago, según las periodicidades de mora establecidas para aquellos deudores de créditos de: consumo y microcrédito.
- b) El Departamento de Sistemas, emitirá el reporte de Calificación de Cartera de Consumo y microcrédito conteniendo la información requerida para el Informe de Calificación señalada en el numeral 8.3.
- c) Los Asesores de Crédito revisarán que la información de sus socios, presentada en el reporte de sistemas, sea correcta. Específicamente revisarán todos los deudores con cuotas vencidas, y por muestreo los deudores que no se encuentren en mora.
- d) En caso de detectar inconsistencias o disponer de información complementaria que según juicio del Asesor de Crédito, amerite una calificación inferior, serán reportadas para el correspondiente análisis y corrección.
- e) El Asesor de Crédito remitirá el reporte debidamente analizado y revisado al Jefe de Crédito y Cobranzas para su revisión y consolidación.
- f) El Jefe de Crédito y Cobranzas, remitirá el reporte revisado, consolidado y cuadrado al Departamento de Contabilidad, para la emisión del reporte final de calificación de cartera.
- g) El Jefe de Crédito y Cobranzas, presentará el resumen de la calificación en los formularios correspondientes a la Comisión Especial de Calificación de Activos de Riesgo.
- h) La Comisión Especial de Calificación de Activos de Riesgo, revisará por muestreo la calificación efectuada a todos los deudores de créditos.

- i) La Comisión Especial de Calificación de Activos de Riesgo, emitirá el informe de la "Calificación de Activos de Riesgo y Constitución de Provisiones", para conocimiento del Consejo de Administración.

### **Calificación de Crédito de Consumo**

La calificación cubrirá la totalidad de la cartera de créditos de consumo, concedida por la Cooperativa y su calificación será permanente y se efectuará en función de la antigüedad de los dividendos pendientes de pago, en base a los siguientes parámetros.

**TABLA N° 10: CALIFICACIÓN DE CRÉDITO CONSUMO**

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>DIAS DE MORA</b>
A-1 Riesgo Normal	0
A-2 Riesgo Normal	1-8
A-3 Riesgo Normal	9-15
B-1 Riesgo Potencial	16-30
B-2 Riesgo Potencial	31-45
C-1 Riesgo Deficiente	46-70
C-2 Riesgo Deficiente	71-90
D Dudoso Recaudo	91-120
E Pérdidas	Más de 120

**FUENTE:** Investigador.

**Elaborado por:** Investigador.

#### **a. Información de la Central de Riesgo**

Los Asesores de Crédito deberán observar la calificación que el deudor registre en la Central de Riesgos así como también, si tiene cartera castigada o demandas judiciales. Esta información servirá de referencia para la calificación del deudor en la Cooperativa.

#### **b. Evaluación del Riesgo**

El Asesor de Crédito evaluará todos y cada uno de sus deudores, para determinar lo que a su criterio constituye la probabilidad de pérdidas por incobrabilidad y por lo tanto el nivel de provisiones requeridas individualmente por prestatario. En la evaluación se deberá considerar sin excepción los siguientes factores:

- Capacidad de pago del deudor y sus codeudores, teniendo en cuenta las características del crédito; así como, la solvencia de sus avalistas y otros garantes, de conformidad con la información financiera que presenten, la misma que deberá estar actualizada y documentada;
- Información proveniente de la central de riesgos, con relación al monto de endeudamiento en el sistema y la calificación otorgada por cada entidad;
- Experiencia crediticia del socio, con la institución y,
- Riesgo de mercado y del entorno económico

El Asesor de Crédito en conjunto con el Jefe de Crédito y Cobranzas deberá justificar con bases sólidas y demostraciones razonables a la Comisión Especial de Calificación de Activos de Riesgo, la calificación otorgada.

El análisis en conjunto de estos factores debidamente ponderados, permitirá calificar el conjunto de obligaciones que tiene el deudor en la Cooperativa, dentro de las siguientes categorías de riesgo:

***Riesgo Normal (A) Categorías A-1, A-2, A-3***

Los créditos que merezcan esta calificación, deberán demostrar que sus flujos de fondos cubren de manera suficiente la capacidad de pago de las obligaciones de la Cooperativa, como del resto de sus acreedores, tanto de los intereses como del capital prestado y otros adeudos concomitantes. No deberán estar vencidos más de 15 días. Esta categoría deberá otorgarse a deudores que hayan cumplido oportunamente con sus obligaciones y nada indique que su comportamiento podrá verse negativamente afectado en el futuro.

***Riesgos Potenciales (B) Categorías B-1 Y B-2***

Las obligaciones calificadas en este grupo corresponden a socios cuyos flujos de fondos siguen demostrando la posibilidad de atender sus obligaciones, aunque no a su debido tiempo. Este crédito exhibe tendencias negativas en sus indicadores financieros o en el sector económico en el cual opera. Esta situación debe ser transitoria y se verificara que podrá ser superado a corto plazo.

En los casos en el que el flujo de fondos del deudor se convierta en insuficiente para cubrir el pago de la deuda, se deberá evaluar tal circunstancia y considerar la posibilidad de asignarle al crédito una categoría de mayor riesgo.

### ***Riesgos Deficientes (C) Categorías C-1 Y C-2***

Los créditos comprendidos en esta categoría corresponden a socios con fuertes debilidades financieras, que determinan que la utilidad operacional o los ingresos disponibles sean insuficientes para cubrir con el pago de interés y el servicio de capital en las condiciones pactadas. Esta situación se refleja en atrasos continuos, cancelaciones parciales y renovaciones sucesivas.

Deberán calificarse en esta categoría, a los créditos cuyos deudores tengan antecedentes financieros insuficientes o de difícil comprobación y sobre los cuales no sea posible efectuar una evaluación objetiva del riesgo crediticio por falta de adecuada información, especialmente con relación al origen del flujo de sus recursos y su real capacidad de pago. Si se añaden debilidades más profundas, el crédito deberá trasladarse a una categoría de mayor riesgo.

### ***Dudoso Recaudado (D)***

Los créditos agrupados en esta calificación poseen la característica propia de los créditos deficientes, más cualquiera de las siguientes condiciones:

- Que el cobro del préstamo sea dudoso, porque el prestatario no alcanza a generar ingresos suficientes para el pago de los intereses ni para amortizar el principal en un plazo razonable, lo que obliga a prorrogar los vencimientos y a capitalizar los intereses total o parcialmente, con el consiguiente aumento de su endeudamiento, sin que existan posibilidades ciertas de mejorar este continuo deterioro patrimonial.
- Los créditos, para cuya recuperación se han ejercido acciones legales se considerarán de dudoso recaudo sin tomar en cuenta su tiempo de morosidad. También se incluirán en esta categoría a los créditos cuyos deudores hubieren demandado a la entidad acreedora, si es que el cobro de dicho crédito depende del resultado de la respectiva acción.
- Ser un crédito reestructurado, excepto si esta reestructuración es definitiva o si el deudor ha recuperado su capacidad de pago, debiendo en estos casos reclasificarse el crédito en otra categoría.



## **Perdidas (E)**

Deben ubicarse en esta categoría los créditos o porción de los mismos que son considerados como incobrables o con un valor de recuperación tan bajo en proporción a lo adeudado, que su mantención como activo en los términos pactados no se justifique, bien sea porque los socios han sido declarados en quiebra o insolvencia, concurso de acreedores, liquidación, o sufren un deterioro notorio y presumible irreversible de su solvencia y cuyas garantías o patrimonio remanente son de escaso o nulo valor con relación al monto adecuado.

## **Calificación de Microcrédito**

Los microcréditos serán calificados en función de la antigüedad de las cuotas o dividendos pendientes de pago y la calificación cubrirá la totalidad de las operaciones de microcrédito concedidas por la Cooperativa, en base de los siguientes parámetros:

**TABLA N° 02: CALIFICACIÓN DE MICROCRÉDITO**

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>DIAS DE MORA</b>
A-1 Riesgo Normal	0
A-2 Riesgo Normal	1-8
A-3 Riesgo Normal	9-15
B-1 Riesgo Potencial	16-30
B-2 Riesgo Potencial	31-45
C-1 Riesgo Deficiente	46-70
C-2 Riesgo Deficiente	71-90
D Dudoso Recaudo	91-120
E Pérdidas	Más de 120

FUENTE: Investigador.

Elaborado por: Investigador.

## **Políticas para la Constitución de Provisiones**

La Cooperativa ha establecido como política interna, la aplicación de los siguientes niveles de constitución de provisiones, para cada uno de los rangos de calificación de riesgo, de conformidad a los lineamientos establecidos.

**TABLA N° 01: PROVISIONES**

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>PORCENTAJE DE PROVISIÓN</b>	
	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
A-1 Riesgo Normal	0.50%	
A-2 Riesgo Normal	0.51%	0.99%
A-3 Riesgo Normal	1%	4.99%
B-1 Riesgo Potencial	5%	9.99%
B-2 Riesgo Potencial	10%	19.99%
C-1 Riesgo Deficiente	20%	39.99%
C-2 Riesgo Deficiente	40%	59.99%
D Dudoso Recaudo	60%	99.99%
E Pérdidas	100%	

**FUENTE:** Investigador.

**Elaborado por:** Investigador.

### **Castigo de los Créditos**

Para cuantificar el monto de riesgo de un acreditado, se considerará el valor total de su deuda, compuesto por el monto del capital prestado más los intereses devengados y en caso de que los hubiera, se sumarán en los mismos términos, los créditos otorgados a otras personas en los cuales, el acreditado de referencia, sea aval de dichas operaciones o se encuentre vinculado a las mismas.

Es parte de la filosofía crediticia aplicada para atender al segmento de mercado, disminuir el riesgo crediticio, diversificando la cartera en montos y número de acreditados, de tal modo que asimile con facilidad los casos de morosidad y mantenga una maniobrabilidad total del riesgo crediticio.

Por las características del segmento, no deberá concentrarse la cartera en zonas pobladas por personas de extrema pobreza donde la recuperación forzosa en caso de morosidad, ocasione pérdida de imagen institucional. También se tratará de evitar concentrar créditos en grupos familiares o deudores vinculados, ya que los problemas económicos de un miembro de la familia, generalmente afecta a los demás.

Con la diversificación de la cartera, se produce el subvencionamiento horizontal, es decir, que créditos de montos mayores correctamente evaluados, deberían equilibrar los costos de administración y evaluación de los créditos de montos menores, lo cual puede reducirse con una política de precios diferenciada.

La diversificación de la cartera debe evitar que la calidad de la misma esté determinada por la prosperidad o el fracaso de ciertos sectores económicos o actividades.

En aspectos relacionados al importe total del pasivo de la entidad, se aplicará lo establecido en la Ley de Ahorro y Crédito Popular y las Disposiciones de Carácter General aplicables a las Entidades de Ahorro y Crédito Popular, donde establece para efectos de la diversificación de riesgos en sus operaciones que, deberán ajustarse a lo siguiente:

**a) Diversificación de activos.**

El límite de crédito máximo que se podrá otorgar a una persona, ya sea física o moral, así como a las Entidades afiliadas a su Federación, será del 7 % del capital neto de la Entidad. Igualmente, para el establecimiento de monto máximo que se podrá otorgar a una persona física o moral, se tendrán en consideración los límites establecidos por fuente de fondeo.

Para efectos de la presente Sección, se considerará dentro del cómputo de créditos otorgados a una persona física aquellos que representen un “Riesgo Común”, entendiendo como tal los créditos que la Entidad le haya otorgado a los parientes por consanguinidad en primer grado en línea recta ascendente o descendente y, en su caso, al cónyuge, concubina o concubinario del acreditado, cuando alguna de estas personas dependa económicamente de la persona que solicita el crédito.

Dichos límites no serán aplicables en los casos en los que una Entidad otorgue préstamos de liquidez a las Entidades afiliadas a su Federación, así como a aquellas Entidades no afiliadas que supervise de manera auxiliar la propia Federación, siempre y cuando dichos créditos hayan sido descontados de su capital, de conformidad con lo dispuesto por la fracción III del Artículo 36 de la Ley de Ahorro y Crédito Popular.

**b) Diversificación de pasivos.**

Los recursos captados por la Entidad, provenientes de depósitos o préstamos otorgados por una sola persona o empresa no podrán representar más de una vez el capital neto de la Entidad. No les será aplicable este criterio a los pasivos contraídos con los fideicomisos públicos y fondos de fomento nacional e internacional, con las instituciones de banca múltiple establecidas en el país, ni con las instituciones de banca de desarrollo nacional o internacional.

**c) Excepciones.**

La Comisión, a solicitud de la Entidad interesada, acompañada de la opinión de la Federación que ejerza sobre ella las facultades de supervisión auxiliar, podrá autorizar en casos excepcionales, operaciones específicas por montos superiores a los límites señalados en los numerales a) y b) anteriores.

**Procedimiento para el Castigo de los Créditos**

De conformidad con las normas establecidas por el Organismo de Control, se seguirá el siguiente proceso para el castigo de créditos.

a. Jefe de Crédito, preparará el reporte de "Créditos sujetos a castigo", con aquellos deudores que cumplan las condiciones de mora establecidas en los literales a) de las "Políticas para el Castigo de los Créditos", con la siguiente información:

- ✚ Nombres del deudor;
- ✚ Identificación del deudor;
- ✚ Fecha de concesión del crédito;
- ✚ Fecha de vencimiento;
- ✚ Valor original del crédito;
- ✚ Días de mora que mantiene;
- ✚ Saldo del crédito a la fecha del reporte; y,
- ✚ Provisiones constituidas para el crédito.

b. El informe realizado pasará al análisis, quien en última instancia autorizará el castigo.

- c. Con la aprobación de la administración, se procede al castigo y se informa a contabilidad y gerencia.
- d. El Gerente General informará al Consejo de Administración con la presentación del acta.

## **4.9. DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

### **MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA PARA LA COOPERATIVA JUAN PÍO DE MORA LTDA.**

#### **CAPÍTULO I DE LAS GENERALIDADES**

##### **1.1. Introducción**

El Manual de Crédito y Cobranza norma las políticas, los procedimientos técnicos, de operaciones y legales, requisitos, garantías, mecanismos y niveles de aprobación para el otorgamiento de créditos de la Cooperativa Juan Pío de Mora Ltda., alcanzando su aplicación a todos los directivos, funcionarios y empleados de la Institución, que tengan participación y responsabilidad en el otorgamiento y recuperación de créditos.

Para lo cual es necesario una evaluación económica y financiera profunda de los mercados de clientes objetivos, incidiendo en su capacidad de pago, referencias crediticias y sector en el que se desenvuelve, ya que el performance económico del sector, es importante. Se debe otorgar créditos solamente a aquellos sectores que presenten menos riesgos de estancamiento, de acuerdo con el punto de vista tradicional.

##### **1.2. Objetivo**

El Manual de Crédito y Cobranza para la Cooperativa Juan Pío de Mora Ltda., procura cumplir con los siguientes objetivos:

- a) Definir de manera transparente los objetivos planteados por la Administración.
- b) Formalizar todo proceso relacionado con el otorgamiento de Créditos.
- c) Establecer políticas para controlar el riesgo de Crédito.
- d) Establecer con precisión las políticas y procedimientos relacionados con el Área de Crédito.
- e) Definir las funciones y responsabilidades del Área de Crédito.
- f) Servir de instrumento de trabajo, para transmitir los conceptos y conocimientos necesarios en el proceso de Crédito; y,
- g) Establecer políticas de Crédito concretas.

##### **1.3. Código Moral Institucional**

Todos los funcionarios que tengan relación directa o indirecta con la evaluación de socios y clientes, aprobación, instrumentación, desembolso, cobranza y administración de créditos se responsabilizan de cumplir estrictamente el siguiente código moral. El incumplimiento a dicho código constituirá falta grave frente a la reglamentación de la Cooperativa y se aplicarán las sanciones pertinentes descritas en el Reglamento Interno de Trabajo.

***El Código Moral de la Cooperativa contempla:***

- Honestidad, integridad e independencia en las actividades diarias.
- Preservar los intereses de la Cooperativa y sus socios.
- Las relaciones con los clientes deben ser de largo plazo y manejadas en el marco de la más alta calidad de servicio y confianza.
- No divulgar a personas no autorizadas, información que se ha clasificado como confidencial o de uso exclusivo de la entidad.
- No crear ni propagar rumores perjudiciales para la Cooperativa o para cualquier entidad del Sistema Financiero.
- No aceptar regalos por parte de clientes o socios que busquen, directa o indirectamente, tratos preferenciales en el otorgamiento de Créditos.
- No recibir préstamos personales de clientes o socios.
- No usar información privilegiada para obtener beneficios personales, sea directa o indirectamente.
- No usar la información crediticia, o de cualquier otro tipo, preparados en la Cooperativa, para revelarla a otra institución o para beneficios personales, sea directa o indirectamente.
- No usar la base de datos de clientes o socios para beneficios personales o de terceros.
- No cobrar a los clientes honorarios o comisiones por trámites o por tratos preferenciales.
- No solicitar o recibir descuentos en la adquisición de bienes y servicios que vendan los clientes o socios.
- No hacer uso de la influencia que puedan tener los clientes o socios para beneficios directos o indirectos.

- No solicitar empleo a clientes o socios.
- No encubrir a cualquier funcionario que hubiese incumplido las disposiciones del presente Manual.
- No revelar información a clientes o socios sobre prácticas de sus competidores.
- No utilizar el nombre de LA COOPERATIVA para beneficios personales.
- Ante la deuda que pudiese tener un funcionario al identificar una situación que represente un conflicto de interés deberá abstenerse de tomar decisiones que involucren un riesgo para LA COOPERATIVA y entregar dicha responsabilidad al jefe inmediato. Se define como conflicto de intereses a las siguientes:
  - **Valorar** y aprobar Créditos a personas vinculadas: cónyuge o conviviente; parientes hasta el primero grado de afinidad y segundo de consanguinidad; compañías en las que posea acciones o participaciones; y compañías de las cuales sea director, asesor, o tenga injerencia administrativa.
  - **Manejar** relaciones de Crédito con Entidades de las cuales haya recibido ofertas formales de trabajo, asociación o participación en negocios específicos.

#### 1.4. Alcance

<b>DESDE</b>	La recepción de cartera vencida de los clientes segmentados como personas y pequeñas empresas (Pes), con una morosidad y monto definidos por la Cooperativa; así como la información necesaria para la gestión de recuperación y negociación.
<b>HASTA</b>	La devolución del cliente a la Cooperativa una vez que se realice la cancelación total de los valores vencidos.

#### 1.5. Aplicabilidad

Este manual se aplicará a todos los créditos y cobranzas vencidos determinados por la Cooperativa Juan Pío de Mora Ltda.



## **CAPÍTULO II**

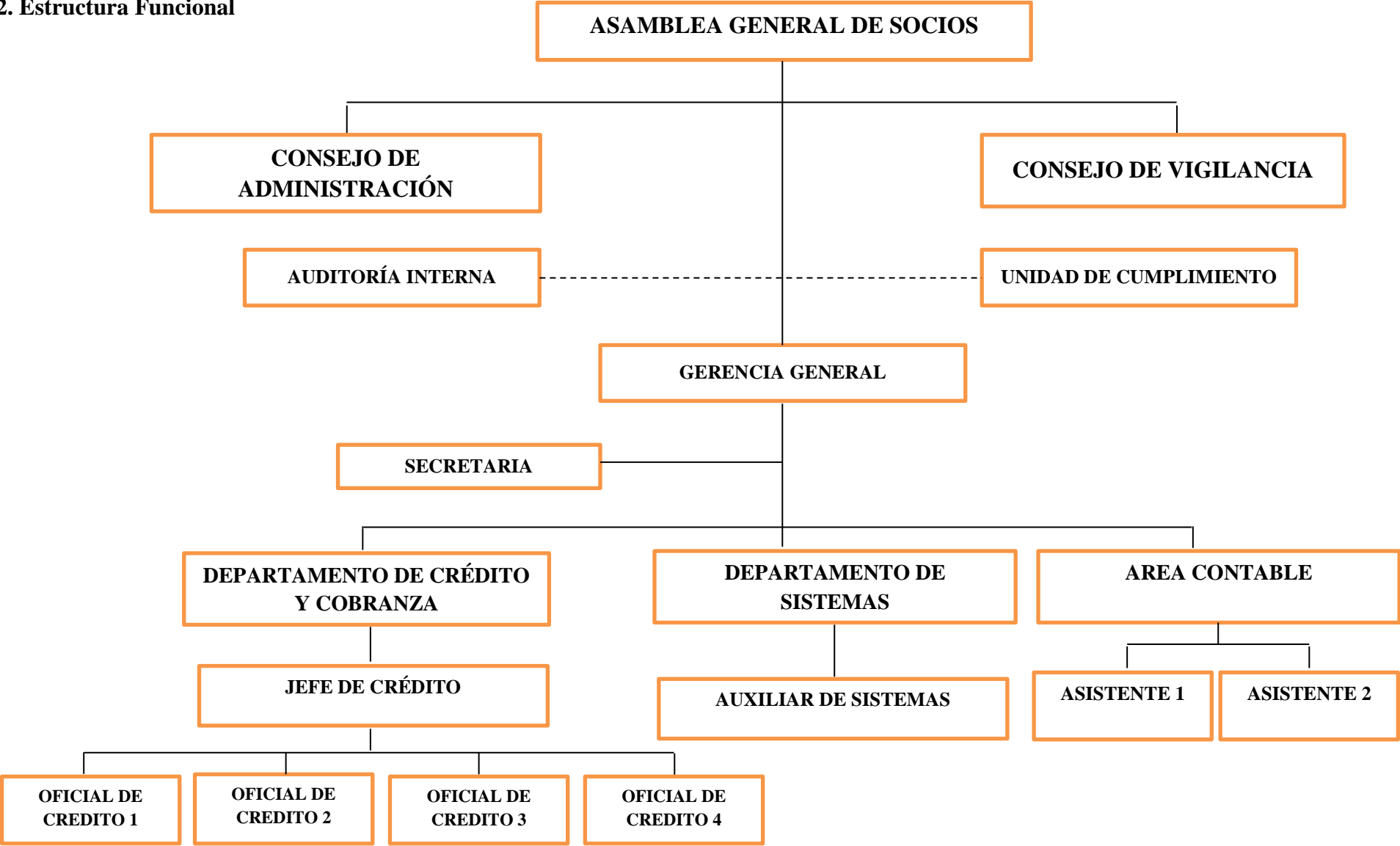
### **DEL COMITÉ**

#### **2.1. Constitución y Objetivo**

El Comité es el responsable por el desarrollo e implementación de la herramienta estrategia como es el manual de crédito de la Cooperativa y Evaluación, las mismas que se realizarán en forma periódica, considerando el entorno económico.

Su objetivo es el de proveer pautas estratégicas aplicadas a la administración del riesgo de Crédito, con el fin de estandarizar y regular la gestión de Crédito y Cobranza en la Cooperativa.

2.2. Estructura Funcional



## **2.3. Funciones y Responsabilidades**

Su principal función es asegurar que los objetivos de la Institución se alcancen y que los riesgos estén adecuadamente manejados, a través de las siguientes actividades:

- Sesionar ordinariamente cada trimestre y extraordinariamente las veces que sean legalmente convocados por su Presidente.
- Establecer las tasas de interés activas para cada producto de crédito;
- Determinar las tasas de interés pasivas para ahorros y depósitos a plazo fijo;
- Resolver sobre la colocación del portafolio de inversiones;
- Fijar la relación encaje — préstamos;
- Determinar los valores a cobrar para contingentes;
- Resolver sobre los recargos por mora en el pago de créditos;
- Analizar y aprobar nuevos productos financieros.
- Definir los plazos para las diferentes líneas de crédito.
- Revisar periódicamente, los productos financieros de la Cooperativa y readecuarlos de ser el caso.
- Difundir y comunicar nuevas políticas
- Resolver cualquier inquietud en la aplicación de los conceptos del contenido de este Manual.
- Analizar sugerencias y recomendaciones realizadas por parte de los funcionarios de la Cooperativa.
- Proponer Al Consejo de Administración:  
Políticas para el control del riesgo de Crédito.
- Enmiendas, revisiones y actualizaciones del Manual de Crédito y Captaciones frente a cambios en el entorno en el que se desenvuelve la Cooperativa, incluyendo el ámbito legal.
- Actualizaciones del Manual de Crédito y captaciones, siempre que las mismas no se originen en disposiciones del organismo de control y por tanto son de incorporación e implementación directa.
- Castigar los valores de préstamos, en que el deudor estuviere en mora en una de sus cuotas o dividendos, más de tres años.

- Verificar, reconsiderar y aprobar la calificación de las operaciones de crédito y contingentes preparadas por el Departamento de Crédito y Cobranzas.
- Verificar, ajustar y aprobar el cálculo de las provisiones requeridas, como resultado de la calificación mensual de activos de riesgo.
- Preparar el informe de "Calificación de Activos de Riesgo" mensualmente.

#### **2.4. Aprobación, Divulgación, y actualización**

El presente Manual deberá ser aprobado por el Consejo de Administración y en caso de presentarse la necesidad de insertar modificaciones sustanciales, éstas podrán ser sugeridas por la Gerencia. La Gerencia en coordinación con el área de Recursos Humanos de la cooperativa dará a conocer al Consejo de Administración las modificaciones necesarias.

Se autoriza únicamente el acceso al presente Manual a funcionarios de LA COOPERATIVA y a la SEPS, los funcionarios pueden imprimir el documento y serán responsables de la custodia y buen uso tendrán la obligación de devolver el Manual en caso de cese de funciones, y se dé por término de la relación laboral o cambio de puesto.

## **CAPÍTULO III**

### **DE LAS POLÍTICAS GENERALES DE CRÉDITO**

#### **3.1. Disposiciones Legales**

Los funcionarios de la Cooperativa, especialmente aquellos relacionados con el área de Crédito y Cobranza deben cumplir y hacer cumplir, de manera estricta, las disposiciones legales, así como sus enmiendas futuras, establecidas en las leyes, reglamentos y resoluciones que norman las operaciones de las instituciones financieras.

#### **3.2. Establecimiento de Áreas y Usuarios Vinculados**

Este manual orientará a sus lectores sobre las funciones y desempeños de cada una de las áreas y usuarios de la Cooperativa Juan Pío de Mora Ltda., donde se debe coordinar labores de gestión a clientes morosos.

- a) Consejo de Administración
- b) Comité General de Crédito
- c) Asesor de Crédito
- d) Gerencia

#### **3.3. Roles Básicos de cada participante**

##### **a) Consejo de Administración**

Será el responsable de resolver sobre las solicitudes de crédito de los directores principales de los consejos de administración, de vigilancia, de los gerentes, y de los demás funcionarios de la Cooperativa que tengan funciones de aprobación y de las personas vinculadas.

##### **b) Comité General de Crédito**

✓ El comité de crédito estará integrado por tres miembros principales:

- a. Gerente General, quien lo presidirá
- b. Jefe de Crédito, quien actuará como secretario.

c. Asesor de Crédito, designado por el Consejo de Administración.

- ✓ Adicionalmente deberá participar el funcionario de crédito responsable de la tramitación de la solicitud, el que tendrá voz pero no voto.
- ✓ Las Solicitudes de Crédito, Declaración Patrimonial, Estados Financieros y Verificación de la Información y el Análisis, Evaluación y Resolución del Crédito deberán ser presentadas al Comité por el Asesor de Crédito o la persona responsable de la tramitación de la operación, adjuntando la documentación de respaldo.
- ✓ El Comité deberá reunirse por lo menos una vez a la semana. Las decisiones serán por unanimidad y el resultado de las mismas se reflejarán a través de la firma de cada uno de los miembros en el Formulario de Resolución de Crédito, el cual debe contener los términos y condiciones en que se aprueba la propuesta. En las carpetas de los sujetos de crédito se archivarán las solicitudes y sus respectivos informes de análisis y aprobación.
- ✓ Será requisito indispensable elaborar el Acta del Comité de Crédito de las reuniones para constancia de las decisiones tomadas, enlistando cada uno de los créditos aprobados con la información de: nombre del sujeto de crédito, número de socio y monto aprobado. La elaboración de actas, informes y archivo de las mismas será responsabilidad del Jefe de Crédito y Cobranzas.
- ✓ Los niveles de aprobación otorgados al Comité no podrán ser delegados a funcionarios u otros organismos.
- ✓ La responsabilidad y compromiso de las diferentes áreas participantes en el cumplimiento de las funciones asignadas a cada una de ellas, serán pieza fundamental para la obtención de un eficiente proceso de recuperación de cartera.

**c) Asesor de Crédito**

El Asesor de Crédito no aprueba créditos, deberá solicitar la aprobación de emergentes y automáticos vía telefónica a Jefe de crédito, dichos créditos se legalizarán en los comités semanales.

**3.4. Operaciones de Crédito a Directivos, Funcionarios, Empleados y personas vinculadas**

Las solicitudes de crédito de los directores principales de los consejos, gerente, funcionarios con decisión de la Cooperativa y de las personas vinculadas a ellos serán resueltas por el Consejo de Administración.

**3.5. Operaciones de Crédito Restringidas**

**Las siguientes operaciones están totalmente restringidas:**

- a) Se sospeche vinculación del cliente con narcotráfico, lavado de dinero o cualquier actividad ilícita.
- b) De personas que se encuentren en bancarrota, quiebra legal o insolventes.
- c) A extranjeros cuya situación o la de sus cónyuges no se encuentre legalizada en el país.
- d) De socios y/o sus cónyuges que en la central de riesgos o buros de crédito presentan cartera castigada en cualquier entidad del sistema financiero o empresa comercial.
- e) De personas que hayan pagado créditos con bienes en dación de pago.
- f) Los préstamos dirigidos a una misma persona natural o jurídica y cuyo monto exceda del 2% (dos por ciento) del patrimonio técnico de la Cooperativa.
- g) Las solicitudes de personas naturales o jurídicas que no demuestren capacidad de pago.
- h) Las solicitudes de personas naturales o jurídicas que comercialicen o produzcan equipos y/o materiales bélicos.
- i) Las de asociaciones que no tengan claramente determinada su naturaleza o su constitución.

- j) Las de casinos, night clubs y moteles.
- k) Comerciantes de Vehículos.
- l) Las de empresas intervenidas por la Superintendencia de Compañías o en proceso de liquidación.
- m) Y todas las que vayan en contra de la moral, ética y normativa vigente.

### **3.6. Sujetos de Crédito**

Son sujetos de crédito serán las personas físicas o jurídicas hombres o mujeres que sean trabajadores (ras) asalariados (as) o propietarias de negocios, independientes (empresarios o empresas y/o profesionistas independientes), formales o informales que dirijan y/o realicen una o varias actividades económicas en el rubro de comercio, servicios, industria y/o producción, agricultura y/o ganadería, pesca, etc., cuyo domicilio laboral o comercial esté dentro del área de cobertura geográfica de Cooperativa.

### **3.7. Requisitos de los Sujetos de Crédito**

- a. Las personas naturales dueñas de micro, pequeñas y medianas empresas que demuestren las siguientes características:
  - Ser mayores de 18 años con capacidad legal para contratar.
  - Que ejerzan sus actividades empresariales en un lugar fijo y/o contar con estabilidad domiciliaria el deudor o sus garantes, localizados dentro del área de influencia de la oficina operativa de la Cooperativa que recepta la solicitud de crédito, o zonas de interés de operación para la institución.
  - Que desarrollen su actividad en los sectores de comercio, industria, servicios, agricultura o ganadería.
  - Que la administración y operación del negocio esté a cargo del solicitante.
  - Ser socio de la Cooperativa.
  - Acreditar encaje o la base referencial de apalancamiento, según las condiciones del crédito a solicitar.
  - No ser garante o deudor solidario de prestatario en mora en la Cooperativa.
  - Acreditar capacidad de endeudamiento y pago.



- b. Las personas naturales que trabajen en relación de dependencia u otras actividades que perciban una renta fija mensual comprobable (empleados, jubilados y/o rentistas) con las siguientes características:
- Ser mayores de 18 años con capacidad legal para contratar.
  - Que mantengan estabilidad domiciliaria el deudor o sus garantes, localizados dentro del área de influencia de la oficina operativa de la Cooperativa que recepta la solicitud de crédito, o zonas declaradas como de interés de operación para la institución.
  - En el caso de jubilados, que perciban su jubilación de manera continua y comprobable.
  - En el caso de rentistas, que tengan contratos de alquiler vigentes.
  - Ser socio activo de la Cooperativa.
  - Acreditar encaje o la base referencial de apalancamiento, según las condiciones del crédito a solicitar.
  - No ser garante o deudor solidario de prestatario en mora en la Cooperativa.
  - Acreditar capacidad de endeudamiento y pago.
- c. Las personas jurídicas legalmente constituidas y con capacidad legal para contratar, que cumplan las siguientes condiciones:
- Que ejerzan sus actividades empresariales con domicilio comercial localizado dentro del área de influencia de las oficinas operativas de la Cooperativa, o zonas de interés de operación para la institución.
  - Que desarrollen su actividad en los sectores de comercio, industria, servicios, agricultura o ganadería.
  - Que la empresa tenga como mínimo 12 meses de operación.
  - Disponer de Estados Financieros.
  - Que la empresa se encuentre al día en sus obligaciones tributarias, evidenciado con la presentación de la última declaración de IVA e Impuesto a la Renta.
  - Que cuente con el nombramiento debidamente legalizado de su representante legal.
  - Que cuente con la autorización del estamento establecido en sus estatutos para la contratación y tramitación del crédito.
  - Ser socio activo de la Cooperativa.

- Acreditar encaje o la base referencial de apalancamiento según las condiciones del crédito a solicitar.
- No ser garante o deudor solidario de prestatario en mora en la Cooperativa.
- Acreditar capacidad de endeudamiento y pago.

### 3.8. Monto de los Créditos Otorgados

El monto mínimo de una operación de crédito es de USD \$. 300,00 (CIEN DÓLARES AMERICANOS) y hasta el 2% en forma individual y 10% como grupo, del patrimonio técnico de la Cooperativa al cierre del ejercicio inmediato anterior.

El monto máximo de un solo sujeto de crédito no puede exceder el 2% del patrimonio técnico en obligaciones directas, y con las obligaciones indirectas no podrá sobrepasar el 10%.

### 3.9. Niveles de Aprobación del Crédito

TABLA N° 03: NIVELES DE APROBACIÓN

NIVELES DE APROBACIÓN	NIVEL DE JERÁRQUICO	Limites
1	Consejo de Administración	Crédito de miembros de Consejos de Administración, Vigilancia de los gerentes, auditor interno y de los demás funcionarios y empleados de la Cooperativa que tengan funciones de aprobación y de las personas vinculadas a ellos, indistintamente del monto y hasta el 2% en forma individual y 10% como grupo del patrimonio técnico de la cooperativa al cierre del ejercicio inmediato anterior.
2	Comité General de Crédito	Desde USD. \$ 3001 y hasta el 2% en forma individual y 10% como grupo del patrimonio técnico de la Cooperativa al cierre del ejercicio inmediato anterior.
3	Gerencia	Refinanciaciones
4	Jefe de Crédito	De USD. 300 a USD. 3000 Préstamos emergentes, automáticos y CDH.

FUENTE: Investigador.

Elaborado por: Investigador.

En relación a estas normas, se fijarán los niveles de aprobación de acuerdo a cada producto de la cooperativa.

Los prestamos aprobados por Consejo de Administración, Gerencia y Jefe de Crédito serán reportados semanalmente al Comité de Crédito.

Los créditos que debe aprobar el Consejo de Administración deberán tener el visto bueno de Jefe de Crédito.

El Comité de Crédito se reunirá semanalmente, asistirá el Asesor de Crédito a exponer sus solicitudes y presentará:

1. Solicitudes para aprobar.
2. Requisitos de crédito, de acuerdo al tipo
3. Reporte de créditos emergentes y automáticos liquidados en la semana.
4. Acuerdos de pago en caso de haberlos.

### **3.10. Monto de crédito a otorgar de acuerdo a la cobertura de protección de crédito Seguro de desgravamen.**

**TABLA N° 04: MONTO SEGURO DE DESGRAVAME**

<b>PROTECCIÓN DE CRÉDITO O SEGURO DE DESGRAVAME.</b>		<b>MONTO DE CRÉDITO A OTORGAR</b>	
<b>AÑOS</b>	<b>COBERTURA</b>		
Hasta 65 años	100%	100% del monto máximo	
De 65 años 1 día hasta 75 años	100%	Monto máximo	\$ 10.000.00
		(Renovaciones)	
De 75 años 1 día hasta 80 años	50%	Monto máximo	\$ 5.000.00
		(Renovaciones)	

**FUENTE:** Investigador.

**Elaborado por:** Investigador.

### **3.11. Crédito para personas Jurídicas**

Todo crédito solicitado por una persona jurídica, deberá solicitarse los siguientes requisitos:

- a. Fotocopias de cédulas y papeletas de votación de Presidente y Gerente
- b. Documento de legalidad de la empresa emitido por el ente de control

- c. Nombramientos de Directivos
- d. Copia certificada del acta de sesión, con la resolución de solicitar el crédito en la cooperativa
- e. Fotocopia del RUC.
- f. Última declaración de impuesto a la renta
- g. Tres últimas declaraciones de IVA.
- h. Un servicio básico de donde funciona la empresa.

## **CAPÍTULO IV**

### **DESTINO Y CONDICIONES GENERALES DE LOS CRÉDITOS**

El destino del crédito, se tomará en cuenta dependiendo de aquello que se va a financiar a fin de establecer y ofrecerle al solicitante, el plan de pagos más adecuado.

Marginalmente, se analizará también su repercusión en la actividad económica del solicitante y el contexto, en forma integral, ya que se podrá tomar en cuenta o no en consideración los ingresos adicionales que pueda generar el crédito, a efectos de estimar la capacidad de pago del solicitante.

Por lo tanto, más allá del destino del crédito, lo que nos interesa es la capacidad de reembolso del crédito, lo cual, no sólo depende de la estructura del activo, sino también de la estructura de endeudamiento, las obligaciones con la unidad económica y fundamentalmente el mercado.

#### **4.1. Clasificación de los Créditos**

Los créditos que la Cooperativa Juan Pío de Mora Ltda., puede otorgar se agrupan conforme a la actividad y perfil de los clientes, el destino, fuente de pago, en las siguientes categorías.

##### ***VIVIENDA***

Son operaciones de crédito otorgadas únicamente a personas naturales y será destinado a la adquisición, construcción, ampliación y remodelación de unidades habitacionales; se otorgará al usuario final del inmueble, siempre que sea para uso personal y no posea más de una unidad.

- Hipotecario Vivienda

##### ***MICROCRÉDITO***

Es todo crédito concedido a un prestatario, persona natural o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala de producción, comercialización o servicios.

- Microcrédito Hipotecario

- Microcrédito Individual o Quirografario
- Microcrédito Grupal Urbana
- Microcrédito Agropecuario
- Crédito con Garantía Certificado a Plazo Fijo
- Anticipo para Negocio

## ***CONSUMO***

Se entiende por créditos de consumo, a los otorgados a personas naturales que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo, adquisición de vehículos de uso privado o pago de obligaciones y servicios que generalmente se amortizan en función de un sistema de cuotas periódicas. Entre ellos tenemos:

- Consumo Hipotecario
- Quirografario o General
- Anticipo de Sueldo

### **4.2. Condiciones Generales de los Créditos**

#### **4.2.1. Montos**

Los montos de los préstamos tendrán una relación directa con la capacidad de pago del solicitante; así como con los riesgos a los que el prestatario se pueda enfrentar en el transcurso de sus actividades empresariales.

Además de las restricciones legales y normativas vigentes, la Cooperativa podrá otorgar para cada tipo de crédito los siguientes montos máximos:

TABLA N° 04: MONTO DE CRÉDITO

TIPO DE CRÉDITO	MONTO MÁXIMO
<b><u>VIVIENDA</u></b>	
Hipotecario Vivienda	Hasta 35.000,00 USD.
<b><u>MICROCRÉDITO</u></b>	
Microcrédito Hipotecario	Hasta 30.000,00 USD más impuestos
Microcrédito Quirografario	Hasta 20.000,00 USD más impuestos
Microcrédito Grupal Urbano	Desde 300 USD hasta 1.000,00 USD más impuestos
Microcrédito Agropecuario	Hasta 10.000,00 USD más impuesto
Crédito Certificado a Plazo Fijo	Hasta el 70% máximo de la póliza que depositan en la cooperativa.
Anticipo para Negocio	Hasta 1.000,00 USD más impuestos
<b><u>CONSUMO</u></b>	
Consumo Hipotecario	Hasta 30.000,00 USD más impuestos
Quirografario General	Hasta 20.000,00 USD más impuestos
Anticipo de Sueldo	Hasta 1.140,00 USD más impuestos si no dispone de las bases.

FUENTE: Investigador.

Elaborado por: Investigador.

#### 4.2.2. Plazos

El plazo de los créditos a otorgar estará en función de la capacidad de pago del solicitante y dentro de los plazos máximos establecidos por la cooperativa para cada grupo de crédito.

**TABLA N° 05: PLAZO**

<b>TIPO DE CRÉDITO</b>	<b>PLAZO</b>
<b><u>VIVIENDA</u></b>	
Hipotecario Vivienda	12 Años
<b><u>MICROCRÉDITO</u></b>	
Microcrédito Hipotecario	8 Años
Microcrédito Quirografario	8 Años
Microcrédito Grupal Urbano	10 Meses
Microcrédito Agropecuario	12 Mese
Crédito Certificado a Plazo Fijo	Vigencia de la póliza
Anticipo para Negocio	8 Meses
<b><u>CONSUMO</u></b>	
Consumo Hipotecario	Hasta 120 Meses
Quirografario General	Hasta 96 Meses
Anticipo de Sueldo	Hasta 8 Meses

**FUENTE:** Investigador.

**Elaborado por:** Investigador.

Podrá variar estos plazos, para convenios especiales, aprobados por Gerencia.

En función de la estructura de plazos de las captaciones y colocaciones la Gerencia General podrá establecer plazos máximos por productos y/o montos de crédito.

El Asesor de Crédito deberá tener el criterio apropiado y lo suficientemente razonable para proponer el plazo adecuado para el cliente.

En caso de créditos realizados entre conyugues, el plazo será del monto del crédito de mayor cantidad. Y si fuesen los créditos por el mismo valor, se otorgará a un plazo razonable.

Los plazos de crédito se establecen en cada producto sin embargo, tomaremos en cuenta esta referencia de plazos máximos, dentro de los cuales es obligación del Asesor de Crédito, negociar con los socios y lograr de acuerdo a su capacidad del pago, acortar los plazos.



### 4.2.3. Cuotas y Formas de Pago

Las cuotas y formas de pago se establecen en la negociación del crédito en función a la capacidad de pago del solicitante y el tipo de actividad económica. La forma de reembolso de los préstamos será de acuerdo al siguiente esquema:

- a) Cuotas constantes e iguales, que incluyen la amortización de capital y el pago de intereses.

**TABLA N° 06: FRECUENCIA DE PAGO**

TIPO DE CRÉDITO	FRECUENCIA DE PAGO
<b><u>VIVIENDA</u></b>	
Hipotecario Vivienda	Mensual
<b><u>MICROCRÉDITO</u></b>	
Microcrédito Hipotecario	Semanal, quincenal, mensual o al termino en actividades productivas agropecuarias
Microcrédito Quirografario	Semanal, quincenal, mensual
Microcrédito Grupal Urbano	Quincenal y mensual
Microcrédito Agropecuario	Mensual, trimestral, semestral, anual al vencimiento y término del capital
Crédito Certificado a Plazo Fijo	Mensual o al vencimiento de la póliza dejada en la cooperativa
Anticipo para Negocio	Pagos semanales, quincenales, mensuales
<b><u>CONSUMO</u></b>	
Consumo Hipotecario	Mensual
Quirografario General	Mensual
Anticipo de Sueldo	Mensual , trimestral y al vencimiento

FUENTE: Investigador.

Elaborado por: Investigador.

### 4.2.4. Periodo de Gracia

No se otorgará periodos de gracia, excepto en convenios especiales.

#### **4.2.5. Tasas de interés**

La modalidad para el cálculo del interés será sobre el saldo deudor del capital, independientemente del producto o línea de crédito.

Las tasas de interés se rigen por la situación del mercado financiero nacional y la establecida por el Banco Central como la Tasa Máxima Convencional.

Los contratos de crédito podrán ser bajo la modalidad de tasa de interés fija o a tasas de interés variable. En las operaciones de crédito a tasa de interés variable, la Cooperativa se reserva el derecho de revisar el valor de la tasa periódicamente o cuando lo considere necesario sin la obligación de comunicar previamente a los socios, quienes de manera expresa deberán aceptar esta condición en sus contratos de crédito.

#### **4.2.6. Garantías**

La garantía constituye un instrumento de persuasión psicológica al prestatario, por lo tanto, previo al otorgamiento del crédito, su cuantía se relativiza con el análisis profundo, exhaustivo y concienzudo por parte del Asesor de Crédito.

Las garantías podrán ser líquidas, personales, o hipotecarias. En la determinación de la garantía a recibir se tendrá en cuenta principalmente el riesgo del crédito, monto y plazo del préstamo, según los siguientes lineamientos de la Cooperativa.

**TABLA 07: GARANTÍAS**

<b>TIPO DE CRÉDITO</b>	<b>GARANTÍAS</b>
<b><u>VIVIENDA</u></b>	
Hipotecario Vivienda	Abierta hasta el 70% del valor del avalúo del bien
<b><u>MICROCRÉDITO</u></b>	
Microcrédito Hipotecario	Abierta hasta el 70% del valor del avalúo del bien
Microcrédito Quirografario	Garantes de acuerdo al monto de 1 hasta 2
Microcrédito Grupal Urbano	Garantías solidarias entre sus miembros, contrato de crédito, acuerdo de ahorro
Microcrédito Agropecuario	Garante de acuerdo al monto de 1 hasta 3
Crédito Certificado a Plazo Fijo	Póliza a plazo y acta
Anticipo para Negocio	1 Garante
<b><u>CONSUMO</u></b>	
Consumo Hipotecario	Hipoteca abierta hasta el 70% del valor del avalúo del bien
Quirografario General	Garante de acuerdo al monto de 1 hasta 2
Anticipo de Sueldo	Pagare para primer anticipo sin garante

**FUENTE:** Investigador.

**Elaborado por:** Investigador.

#### **4.2.7. Encaje**

El encaje constituye el saldo compensatorio que el socio debe disponer para la obtención del crédito y podrá servir para la cancelación total de la obligación.

Si el socio mantiene Plan Cesantía el 60% del Encaje podrá ser considerado de este Plan. En caso de retiro del Plan Cesantía el Asesor de Crédito deberá retener el valor correspondiente al Encaje.

El encaje de créditos será distribuido de la siguiente manera:

El 1% del monto de crédito se transfiere a certificados de aportación.

GRÁFICO N° 08: ENCAJE

TIPO DE CRÉDITO	ENCAJE
<b><u>VIVIENDA</u></b>	
Hipotecario Vivienda	Hasta 10 a uno
<b><u>MICROCRÉDITO</u></b>	
Microcrédito Hipotecario	Hasta 10 a uno
Microcrédito Quirografario	Hasta 10 a uno
Microcrédito Grupal Urbano	El 5% del crédito precedente
Microcrédito Agropecuario	Hasta 10 a uno
Crédito Certificado a Plazo Fijo	Sin encaje
Anticipo para Negocio	100 certificados 30 en ahorro
<b><u>CONSUMO</u></b>	
Consumo Hipotecario	Hasta 10 a uno
Quirografario General	Hasta 10 a uno
Anticipo de Sueldo	100 certificados 30 en ahorro

FUENTE: Investigador.

Elaborado por: Investigador.

### Ampliación y/o Renovación de los Créditos

Se entenderá por Renovaciones a la generación de una nueva operación, que contempla un pago único al término de la misma, es decir la cancelación total de una obligación en un solo pago.

GRÁFICO N° 09: ENCAJE

TIPO DE CRÉDITO	RENOVACIÓN
<b><u>VIVIENDA</u></b>	
Hipotecario Vivienda	Al pago del 50% del capital del crédito y la mitad del plazo acordado, pagado con puntualidad.
<b><u>MICROCRÉDITO</u></b>	
Microcrédito Hipotecario	Al pago del 50% del capital del crédito y la mitad del plazo acordado, pagado con puntualidad.
Microcrédito Quirografario	Al pago del 50% del capital del crédito y la mitad del plazo acordado, pagado con puntualidad.
Microcrédito Grupal Urbano	No hay renovación
Microcrédito Agropecuario	No hay renovación
Crédito Certificado a Plazo Fijo	No hay renovación
Anticipo para Negocio	Al pago del 50% del capital del crédito y la mitad del plazo acordado, pagado con puntualidad.
<b><u>CONSUMO</u></b>	
Consumo Hipotecario	Al pago del 50% del capital del crédito y la mitad del plazo acordado, pagado con puntualidad.
Quirografario General	Al pago del 50% del capital del crédito y la mitad del plazo acordado, pagado con puntualidad.
Anticipo de Sueldo	Al pago del 50% del capital del crédito y la mitad del plazo acordado, pagado con puntualidad.

FUENTE: Investigador.

Elaborado por: Investigador.

## **CAPÍTULO V**

### **DE LAS GARANTÍAS**

Documentación que deba recabarse con el fin de evidenciar la existencia de garantías a favor de la Entidad por el crédito otorgado, e información relativa a la guarda, custodia y seguimiento que se dé respecto de las mismas.

Deberán tener las siguientes características fundamentales:

- De alta liquidez, esto es fácilmente realizables en dinero en efectivo, sin muchos tramites operativos y legales.
- Capacidad para mantener su valor a través del tiempo.
- El Asesor de Crédito es responsable de recopilar la información y documentación necesaria para formalizar la garantía y el seguimiento respectivo.
- El Asesor de Crédito es responsable de la evaluación de crédito.
- En ningún caso las garantías personales podrán ser del cónyuge del prestatario.

#### **5.1. Tipos de Garantías**

Las garantías podrán ser líquidas, personales o hipotecarias aceptadas de manera individual o complementarias. En la determinación de la garantía a recibir se tendrá en cuenta principalmente el riesgo del crédito, monto y plazo del préstamo.

##### **5.1.1. Garantías Líquidas**

Se entiende por garantía líquida el respaldo de una operación de crédito a través de depósitos de dinero en efectivo, los cuales quedan pignorados a favor de la institución. Al constituirse en una garantía de crédito el plazo del DPF debe ser mayor o igual al del crédito.

### **5.1.2. Garantía Personal o Fiduciaria**

Se entiende por garantía personal el respaldo de una operación crediticia a través de una firma solidaria. El (los) garante (s) personal (es) puede (n) ser socio (s) o no de la Cooperativa, persona (s) solvente moral y económicamente, con actividad económica estable y domicilio propio.

### **5.1.3. Garantía Hipotecaria**

Se entiende por garantía hipotecaria el respaldo de operaciones crediticias por medio de bienes inmuebles, terreno, casa, departamento, finca, de propiedad del deudor o en su defecto del fiador. Si el avalúo del inmueble es alto puede operarse.

## **CAPÍTULO VI**

### **DEL PROCESO DE OTORGAMIENTO CREDITICIO**

Es el conjunto de políticas, acciones y procedimientos operativos utilizados por la Cooperativa con el objetivo de evaluar, predecir y minimizar el riesgo de la operación y administrar eficientemente el servicio de crédito, partiendo de la obtención de la información que respalde el análisis de las operaciones de crédito que se van a financiar hasta el seguimiento y recuperación de los préstamos, siendo los siguientes:

1. Promoción
2. Recepción de solicitud y documentación
3. Verificación e Inspección
4. Análisis - Evaluación y Resolución
5. Otorgamiento - Desembolso
6. Seguimiento y Recuperación

#### **6.1. Otorgamiento Créditos de Consumo**

La Cooperativa ha definido como Créditos de Consumo todos aquellos otorgados a personas naturales que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo o servicios que generalmente se amortizan en función de un sistema de cuotas periódicas y cuya fuente de repago puede provenir de la remuneración, salario o renta fija periódica del deudor. El destino de estos créditos comprende:

- Nivelar el presupuesto familiar.
- La compra de muebles, vestuario, artefactos del hogar y en general bienes considerados como de consumo personal y/o familiar.
- Adquisición de vehículo de uso privado.
- Financiar gastos de salud, estudios, vacaciones u otros servicios.
- Pago de obligaciones personales.
- Y otros.




### **6.1.1. Políticas a cumplir en el Proceso de Crédito de Consumo**


#### **Subproceso: Promoción**

En función de los planes de marketing, la gerencia podrá establecer estrategias de venta de los productos mediante la visita directa a empresas públicas o privadas en las que laboren potenciales clientes de los créditos de consumo y formalizar Convenios Institucionales mediante los cuales la empresa pública o privada se compromete a la retención de los pagos para la amortización de los créditos.


#### **Subproceso: Recepción de solicitud y documentación.**

- Para asignar el número de expediente y por tanto iniciar el trámite de la solicitud de crédito será indispensable contar con toda la documentación exigida para los créditos de consumo. El Asesor o funcionario responsable informará al solicitante del particular.
- Toda solicitud de crédito y Declaración Patrimonial deberá ser llenada y estar firmada por el solicitante. En un primer crédito es obligatoria la presentación de la documentación señalada.
- Al receptar la Solicitud de Crédito, el Asesor de Crédito o responsable de la Cooperativa, verificará que la misma contenga la información completa y complementará la información faltante durante la entrevista con el solicitante.
- En siguientes operaciones, el Asesor de Crédito determinará la información necesaria a actualizar. En todo caso, será obligatoria la actualización de la siguiente documentación:

-  Declaración Patrimonial del solicitante.

-  Certificado de ingresos y retenciones laborales (empleados públicos o privados).

-  Contratos de arrendamiento (rentistas).

-  Papeleta de votación.


- Toda solicitud de crédito debe especificar con claridad el destino que tendrá el mismo.

- Para el caso de créditos que no estén respaldados con Convenios Institucionales de retención del pago, toda solicitud deberá contemplar el diagrama de ubicación del domicilio del solicitante.

### **Subproceso: Verificación e Inspección**

- Para los créditos bajo la modalidad de Convenio Institucional de Retención de pago no será necesario el realizar la inspección y verificación del domicilio del cliente, salvo criterio contrario del Asesor de Crédito.
- Es obligación realizar el proceso de verificación de toda la información proporcionada por el cliente en la Solicitud de Crédito y Declaración Patrimonial. Esta actividad será la responsabilidad del Asesor de Crédito encargado de Administrar la cuenta del socio, quien determinara los mecanismos más adecuados para la verificación. La ejecución de la verificación podrá ser delegada, sin embargo el Asesor de Crédito mantendrá la responsabilidad de la misma.
- Toda acción de verificación será registrada y reportada en el formato respectivo y formará parte del expediente de crédito.
- La verificación tendrá como propósito el confirmar la validez de la información presentada por el solicitante, prestando especial atención a:
  - ✚ Permanencia de la empresa o institución en que labora.
  - ✚ Veracidad de la dirección domiciliaria proporcionada.
  - ✚ Validez y razonabilidad de los certificados laborales entregados u otras fuentes de ingreso (jubilados y rentistas).
  - ✚ Razonabilidad y consistencia de los datos proporcionados en la Declaración Patrimonial.
  - ✚ Para toda operación de crédito se consultará y se reportará la situación del socio en la Central de Riesgo y/u otros Buros de Crédito a los cuales tenga acceso la Cooperativa.

### **Subproceso: Análisis – Evaluación y Resolución**

- Todos los créditos deberán contener el Informe de Análisis de Riesgo y Propuesta del Asesor de Crédito, luego de lo cual la solicitud se trasladará a la instancia resolutoria respectiva, quien tiene la potestad de pedir mayor información, denegar la solicitud, condicionar la aprobación, reducir el monto solicitado, etc.
- La resolución de las solicitudes de crédito de los socios nuevos que no están bajo la modalidad de Convenio Institucional para Retención de Pagos, independientemente del monto, corresponderá al Comité General de Crédito.
- Se establece como condición obligatoria que el Asesor o Analista de Crédito responsable por la operación deberá participar siempre en la presentación del caso ante la instancia correspondiente.
- La evaluación contemplará los comentarios, valoraciones y observaciones realizadas por el Asesor sobre la voluntad y capacidad de pago del solicitante, determinados a través de la información proporcionada por el socio, información recopilada por la Cooperativa y experiencia crediticia con la institución. El Asesor recomendará las condiciones de otorgamiento del crédito en cuanto a monto, plazo, tipo de garantía y forma de pago. El informe contendrá la fecha de análisis y deberá estar respaldado por la firma del Asesor.
- Los créditos de consumo no son sujetos de períodos de gracia.
- La instancia resolutoria de crédito determinará las condiciones de otorgamiento de la operación, contemplando monto, plazo, forma de pago, garantía exigida y tasa de interés. La decisión se respaldará con la firma de todos los integrantes.
- Todas las propuestas de financiamiento con las características indicadas a continuación deberán ser resueltas por el Comité General de Crédito:
  -  Las de aquellos socios que mantengan operaciones de crédito directas o solidarias (cónyuges) vigentes con la Cooperativa.

- ✚ Las de aquellos socios con incumplimientos en su comportamiento de pago de créditos anteriores.
- ✚ Las que por alguna razón no cumplan con todos los requisitos establecidos.

### **Subproceso: Otorgamiento – Desembolso**

- Para formalizar la operación el responsable de la instrumentación del crédito, requerirá la presentación de la cédula de identidad del solicitante, cónyuge y garantes, a fin de verificar la firma. Bajo ningún concepto se autorizará la firma de pagarés fuera de las oficinas de la Cooperativa.
- El desembolso de los recursos se procederá exclusivamente una vez firmados y legalizados todos los documentos de respaldo del crédito y las garantías constituidas a favor de la Cooperativa. El desembolso de los recursos se efectuará mediante acreditación a la cuenta de ahorros del solicitante.

### **Subproceso: Seguimiento y Recuperación**

- El seguimiento y recuperación de los créditos será de responsabilidad exclusiva del Asesor de Crédito, quién deberá estar pendiente de los vencimientos.
- Es obligación del Asesor de Crédito planificar y ejecutar un plan de seguimiento, bajo los siguientes lineamientos y objetivos:
  - a. Supervisar la permanencia del solicitante en la localidad y domicilio declarados.
  - b. Identificar los factores que hayan afectado el nivel de cumplimiento, en caso de estar la obligación en mora. Es importante que se determine el carácter del incumplimiento: el solicitante "no quiere pagar" por haber destinado sus ingresos a otros fines o "no puede pagar" por un insuficiente nivel de ingresos, lo que posiblemente justifica una reestructuración de la deuda.
  - c. Toda actividad de cobranza será reportada a diario por el Asesor de Crédito en el *Reporte de Cartera Real*, mismo que formara parte del expediente de crédito.

- d. La responsabilidad por la calidad de la cartera será del Asesor de Crédito, quien establecerá un control y seguimiento de la recuperación de los créditos a través de los reportes emitidos por la Cooperativa a fin de mantener el índice de morosidad bajo el límite máximo establecido por la Institución.
- e. En caso de no pago y a partir del 5to día de vencida la cuota de pago, se dará fiel cumplimiento al cronograma de cobranza establecido.
- f. Si culminado con el proceso de cobranza antes señalado no se ha logrado ningún resultado, se remitirá el expediente del socio a Jefe de Crédito para que realice la acción prejudicial y judicial, según sea el caso.

#### **6.1.2. Criterios de calificación de las solicitudes de Crédito de Consumo**

Que el monto de la cuota para la amortización del crédito no supere el 70% del remanente líquido, luego de deducir egresos de ingresos con excepción de los Créditos bajo Convenio en donde podrá superar este porcentaje.

#### **6.2. Otorgamiento de Microcrédito**

La Cooperativa ha definido como Microcrédito toda aquella operación concedida a una persona natural, destinada a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios, cuyo monto no excede los USD \$. 30,000.00 (TREINTA MIL DÓLARES AMERICANOS), cuya fuente principal de pago constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades.

En la intervención con este segmento, la Cooperativa ha considerado dos metodologías de atención:

- Bajo el mecanismo de Asesor es de crédito de campo, con responsabilidad desde la promoción y búsqueda de los potenciales socios, que no tienen la posibilidad de presentar garantes personales de actividades formales o garantías reales suficientes;

- Bajo el mecanismo de asesores de crédito de oficina, responsables de atender a socios que se acercan a la Cooperativa, preparan por sí mismos la solicitud de crédito y tienen posibilidades de presentar.

### **6.1.2. Políticas a cumplir en el Proceso de Microcrédito**

#### **Subproceso: Promoción**

Las características, condiciones de otorgamiento, requisitos y documentos necesarios para la tramitación de los Microcréditos serán informados personalmente al socio. La promoción del servicio y captura de los socios puede darse bajo las siguientes modalidades:

- a. Promoción que realizan los Asesores de Crédito puerta a puerta;
- b. Promoción que realizan los Asesores en reuniones de trabajo con gremios organizados del sector;
- c. Cuando el socio se acerca a las oficinas operativas de la Cooperativa sea por efecto de referencia de otros socios o las campañas de publicidad que efectúa la Cooperativa;
- d. Visita directa a socios referidos por otros socios.

#### **Subproceso: Recepción de solicitud y documentación**

- Para asignar el número de operación y por tanto iniciar el trámite de la solicitud de crédito será indispensable contar con toda la documentación exigida.
- Toda Solicitud de Crédito, Declaración Patrimonial y Formato de Información Económica del Negocio deberá estar firmada por el solicitante como respaldo de la veracidad de la información presentada.
- En el caso de socios que se acercan directamente a las oficinas operativas de la Cooperativa, la Solicitud de Crédito podrá ser llenada por el responsable el Asesor de Crédito.
- Si el solicitante por las características del sector micro empresarial, no dispone de información económica organizada de su negocio o su actividad agrícola, el Asesor de Crédito deberá levantarla y prepararla en los formatos establecidos para el efecto, para lo cual preverá la visita directa al negocio o sector agrícola y domicilio. El propósito de esta actividad es reducir el riesgo de crédito, apoyada

en el análisis de información que brinde un juicio objetivo sobre la situación económica del negocio o actividad agrícola del núcleo familiar, del empresario, de empresas similares y del entorno. La evaluación de la información permitirá a su vez determinar la factibilidad y condiciones de otorgamiento del crédito solicitado.

- En siguientes operaciones u operaciones recurrentes, el Asesor de Crédito determinará la información necesaria a actualizar. En todo caso, mediante la visita directa al negocio, será obligatoria la actualización de la siguiente información y/o documentación:
- Declaración Patrimonial.
- Toda solicitud de crédito debe especificar con claridad el destino que tendrá el mismo.
- Toda solicitud deberá contemplar el diagrama de ubicación del negocio y del domicilio del solicitante. En los créditos posteriores, en caso de vigencia de la misma dirección se señalará mensaje “mantiene dirección registrada en archivos”, caso contrario será obligatorio el diagrama de ubicación.

#### **Subproceso: Verificación e Inspección**

- En toda operación de crédito, nueva o recurrente, es obligatorio realizar el proceso de inspección y verificación in situ del negocio y domicilio del socio, actividad que será de responsabilidad del Asesor de Crédito encargado del socio.
- El Asesor de Crédito responsable de la operación procurará el contacto con las referencias presentadas por el solicitante. Las consultas se podrán hacer por vía telefónica o en caso contrario visitando a las personas y/o empresas referidas en la solicitud. En caso de visitas personales este paso se podría llevar a cabo antes de visitar al cliente para su evaluación, a fin de disponer de alguna información que pueda corroborarse al momento de la evaluación. Toda la información proporcionada deberá quedar registrada de manera detallada en el formato respectivo.
- Para toda operación de crédito se consultará la situación del cliente y garantes en la Central de Riesgos y/u otros Buros de Crédito a los cuales tenga acceso la Cooperativa.

### **Subproceso: Análisis de Riesgo y Resolución**

- Todos los créditos deberán contener el Informe de Análisis de Riesgo y Propuesta de Crédito, comprendiendo: comentarios sobre evaluación de referencias, situación y antecedentes crediticios del solicitante y garantes, situación sobre vinculación, datos sobre depósitos que mantiene en la Cooperativa, capacidad de pago, comentarios y observaciones sobre la voluntad moral de pago, evaluación de garantías y la propuesta de crédito preparadas por parte del Asesor de Crédito.
- El Informe de Análisis Evaluación y Propuesta de Crédito con firma de respaldo del Asesor se trasladará a la instancia resolutoria respectiva en función del monto solicitado. El Comité responsable de la decisión tiene la potestad de pedir mayor información, denegar la solicitud, condicionar la aprobación, reducir el monto solicitado, etc.
- Se establece como condición obligatoria que el Asesor o Analista de Crédito responsable por la operación, deberá participar siempre en la presentación del caso.
- La propuesta de crédito presentada por el Asesor comprende las condiciones de otorgamiento del crédito en cuanto a monto, plazo y forma de pago.
- La instancia final de resolución del crédito determinará las condiciones de otorgamiento de la operación, contemplando monto, plazo, forma de pago, período de gracia si lo hubiere. La decisión se respaldará con la firma de todos los integrantes de la instancia resolutoria de crédito.
- Todas las propuestas de financiamiento con las características indicadas a continuación, deberán ser resueltas por el Comité General de Crédito:
  - ✚ Las de aquellos socios que mantengan operaciones de crédito directas o solidarias (cónyuges) vigentes con la Cooperativa.
  - ✚ Las de aquellos socios con incumplimientos no justificados en su comportamiento de pago de créditos anteriores.
  - ✚ Las que por alguna razón no cumplan con todos los requisitos establecidos
  - ✚ Las solicitudes de períodos de gracia, independientemente del monto.



### **Subproceso: Otorgamiento — Desembolso**

- Para la formalización de la operación el responsable de la instrumentación del crédito requerirá la presentación de la cédula de identidad del solicitante, cónyuge y garantes, a fin de verificar la firma. Bajo ningún concepto se autorizará la firma de pagarés fuera de las oficinas de la Cooperativa.
- El desembolso de los recursos se procederá exclusivamente una vez firmados y legalizados todos los documentos de respaldo del crédito y las garantías constituidas a favor de la Cooperativa. El desembolso de los recursos se efectuará mediante acreditación a la cuenta de ahorros del solicitante.

### **Subproceso: Seguimiento y Recuperación**

- El seguimiento y recuperación de los créditos será de responsabilidad exclusiva del Asesor de Crédito. Por lo tanto deberá estar pendiente de los vencimientos.
- Es obligación del Asesor de Crédito ejecutar un seguimiento de los créditos:
  - ✚ Identificando los factores que hayan afectado el nivel de cumplimiento en caso de estar la obligación en mora. Es importante que se determine el carácter del incumplimiento: el solicitante "no quiere pagar" por haber destinado sus ingresos a otros fines o "no puede pagar" por un insuficiente nivel de ingresos, lo que posiblemente justifica una reestructuración de la deuda.
- Toda actividad de cobranza será reportada a diario por el Asesor de Crédito en el Reporte de Cartera Real, mismo que formara parte del expediente de crédito.
- La responsabilidad por la calidad de la cartera será del Asesor de Crédito quien establecerá un control y seguimiento de la recuperación de los créditos a través de los reportes emitidos por la Cooperativa a fin de mantener el índice de morosidad bajo el límite máximo establecido.
- En caso de no pago y a partir del 3er día de vencida la cuota de pago, se dará fiel cumplimiento al cronograma de cobranza establecido.
- Si culminado con el proceso de cobranza antes señalado, no se ha logrado ningún resultado, se remitirá el expediente del socio a Jefe de Crédito para que realice la acción prejudicial, según sea el caso.

### **6.1.3. Criterios de calificación de las solicitudes de Microcrédito**

- Se determinarán los gastos e ingresos, del flujo de caja integral de la unidad familiar, considerando inclusive los gastos e ingresos que se generan fuera del ámbito del negocio.
- La estabilidad del negocio y experiencia del propietario será un factor determinante en la decisión del Asesor de Crédito.
- Se considera miembro de la Unidad Familiar, a todas las personas que habitan en el mismo domicilio, y/o personas cuyos gastos son cubiertos, total o parcialmente, con los ingresos de cualquier otro miembro. De esta forma, la evaluación debe incluir una apreciación sobre la interrelación entre los miembros de la unidad familiar y los probables riesgos de una alto gasto familiar.
- La estimación de gastos debe cubrir todos los conceptos e importes significativos. Se sugiere adicionar como mínimo un 10% para las cuestiones imprevistas.
- Para la determinación de los otros ingresos (netos) que proceden de fuentes secundarias de repago, solamente deben considerarse los ingresos netos que se mantendrán estables durante el plazo propuesto para el crédito.
- El analista debe solicitar referencias, mayormente verbales, de personas, proveedores, cooperativas, bancos, con los cuales el solicitante se relaciona.
- Para determinar la moral de pago del solicitante no bastan las referencias escritas, sino sobre todo la investigación de la red social del solicitante. Para la determinación de la capacidad de pago del sujeto de crédito se establece una relación del 70% del Flujo Neto de Caja (incluyendo la unidad familiar).

## **CAPÍTULO VII**

### **DE LA GESTIÓN DE COBRANZA**

#### **7.1. Modelo de Gestión para una recuperación de cartera rápida y efectiva**

La Cooperativa tiene el derecho de supervisar a su criterio, el adecuado uso del crédito es decir que los recursos otorgados se estén utilizando para el fin que se solicitó. El socio está en la obligación de brindar las facilidades a los representantes de la Cooperativa para la supervisión correspondiente.

De comprobarse desviación del uso del crédito, a fin distinto para el que se solicitó y concedió, la Cooperativa podrá declarar el préstamo de término vencido e iniciar la gestión de recuperación, por la vía administrativa o judicial.

#### **7.2. Recuperación y Seguimiento de los Créditos otorgados**

La recuperación y seguimiento de la cartera de crédito estará bajo la responsabilidad del Asesor de Crédito no obstante, esta gestión deberá tener una supervisión estricta por parte de las instancias superiores. En el proceso de recuperación y seguimiento intervendrán las siguientes instancias de gestión:

- a) Asesor de Crédito
- b) Jefe de Crédito y Cobranzas
- c) Gerente General
- e) Abogado (únicamente si los casos ameritan)

##### ***a) Asesor de Crédito***

El Asesor de crédito debería priorizar la visita a socios nuevos con pago de primera cuota, y socios recurrentes que han presentado atrasos en las cuotas anteriores.

**Las acciones a considerar para la gestión de la morosidad, son las siguientes:**

Se recomienda realizar la visita al prestatario a partir del onceavo día en el atraso de las cuotas. De la reacción inmediata y oportuna depende el éxito de la cartera y la permanencia del Asesor de Crédito en la institución.

- Es responsable de organizar y efectuar la visita al socio, para tal efecto deberá comunicarse con su Jefe inmediato, para coordinar el apoyo logístico necesario.
- Deberá realizar revisiones periódicas de las garantías, a fin de supervisar que mantengan la cobertura del crédito vigente.
- Para el caso de socios o personas naturales se pondrá un especial énfasis en aquellos que comiencen a desarrollar actividades complementarias a su trabajo principal, en especial atención cuando no exista experiencia previa o capital suficiente.
- El Asesor de Crédito tiene bajo su responsabilidad la cartera de crédito, la que se clasificara de acuerdo a la antigüedad de saldos y en base a esa antigüedad se realizara el proceso de cobranza. El Asesor deberá generar diariamente en la mañana el Reporte de Cartera Real que contendrá: el número de cuenta del socio, el nombre del deudor, el número de crédito, la fecha de vencimiento de la cuota en mora, número de cuotas atrasadas, saldo capital, totalidad de la deuda, números telefónicos de socio y garante, nombre de garante(s), y un casillero para observaciones, donde se anotara todas las novedades del proceso de cobranza. El reporte se lo archivara diariamente y estará bajo la custodia del Asesor de Crédito.
- Si el Asesor de Crédito pactase con el socio un "Compromiso de Pago" deberán dejar constancia escrita del mismo, el cual posteriormente será ratificado por su jefe inmediato, este "compromiso" deberá expresar: Lugar y fecha, Nombre y Número de socio, valor de la cuota en mora a cancelar, fecha en la que se compromete a pagar, comentario del asesor de crédito, la misma que será legalizada por el asesor de crédito y socio. El original de este documento se anexará al expediente del socio, una copia para el archivo especial de "Compromisos de Pago", esto facilitará el control y el otro se entregará al socio para recordarle el acuerdo realizado.

***Cumplir con el siguiente cronograma de cobranzas.***

**TABLA N° 10: CRONOGRAMA DE COBRANZA**

<b>NIVELES</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO (DIAS)</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Llamada a deudor o garante	3-7	Asesor y Oficial de Crédito
2	Notificación a deudor	8-15	Asesor y Oficial de Crédito
3	Notificación a garante	16-23	Asesor de Crédito
4	Visita de Cobranza deudor y garante	24-30	Asesor de Crédito
5	Notificación de Abogado	31-36	Asesor de Crédito
6	Visita de Cobranza con Jefe de Crédito	37-45	Asesor y Jefe de Crédito
7	Trámite Judicial	50	Jefe de Crédito

**FUENTE:** Investigador.

**Elaborado por:** Investigador.

La entrega de notificaciones se la debe hacer directamente al socio o garante(s), en caso de no encontrarlos se puede entregar el documento de cobranza a un vecino, familiar o conocido, sin embargo el Asesor de Crédito insistirá hasta encontrar al socio o garante(s).

Las llamadas de cobranzas, se las deberá realizar con todo el respeto y cordialidad.

Se puede cancelar cuotas atrasadas de crédito, con ahorros con un faltante del hasta el 10% del valor total de la cuota.

## Implementación de llamadas para monitoreo de las gestiones realizadas.

### Control de Cobranza por Semana

<u>Contactos Telefónicos</u> <u>Semanales</u>	1era Semana	2da Semana	3era Semana	4ta Semana
--	----------------	---------------	----------------	---------------

Llamadas efectivas				
Llamadas realizadas				
Presupuesto Llamadas				
% Cumplimiento				
% Efectividad				

#### Contactos Personales Semanales

Visitas Efectivas				
Visitas Realizadas				
Presupuesto Visitas				
% Cumplimiento				
% Efectividad				

#### Recaudo Semanal

Recaudo Total				
Presupuesto Recaudo				
% Cumplimiento				

### b) *Jefe de Crédito y Cobranza*

Es de su responsabilidad brindar el apoyo necesario al Asesor de Crédito, para la recuperación de los créditos con días de vencimiento mayor a 36 días, por la misma vía persuasiva que utiliza el Asesor. Se recomienda que en todos los casos, en este nivel de atraso, se efectúen visitas frecuentes de cobranza, en las que se ejerza presión psicológica sobre el deudor. A pesar que en estas visitas el Jefe de Crédito y Cobranzas acompañará al Asesor, en la presión conjunta ante el socio deudor, el Asesor de Crédito no queda liberado de su responsabilidad para recuperar el crédito.

### **c) Gerente Comercial**

Es el ejecutivo responsable ante el Consejo de Administración de mantener una cartera de crédito sana y de alta calidad, minimizando el riesgo crediticio. Por lo tanto, deberá mantenerse permanentemente informado a través del Jefe de Crédito y Cobranzas, de las acciones tomadas en las diversas instancias de gestión de recuperación. La información que utilizará el Gerente General será la siguiente;

- Mensualmente, el Jefe de Crédito y Cobranzas entregará el "Resumen de saldos de cartera por Oficina correspondiente a la Agencia el que revelará la morosidad de la cartera a cargo de cada Asesor, por rangos de atraso.

## **7.3. Gestión de créditos Dudosos**

### **7.3.1. Características**

Para que la recuperación del crédito sea transferido al Jefe de Crédito y Cobranzas, deberá contar con una o más de las siguientes características:

- Acusar 60 días de mora a partir del vencimiento de la cuota.
- Poseer una calificación de C, D o E en la Cooperativa.
- Que se detecten hechos que debiliten la posibilidad de recuperación del crédito.

En el momento en que un crédito sea determinado como problemático o dudoso deberá ser transferido por escrito al Jefe de Crédito y Cobranzas con la evidencia de toda la gestión de cobranza. El Asesor de Crédito deberá procurar al máximo la transmisión de información verbal y escrita sobre el deudor y de su relación con la Cooperativa.

### **7.3.2. Transferencia a Proceso Legal**

En el caso que no se haya cumplido el plan de recuperación convenido o hayan sido agotadas todas las gestiones de cobro, se encargará a un abogado externo su recuperación, por medio del Jefe de Crédito y Cobranzas. De igual manera, el encargo se realizará por escrito.




### **7.3.3. Responsabilidades**

Por la transferencia o encargo de la recuperación del crédito, la responsabilidad de seguimiento por parte del Asesor de Crédito no desaparece, principalmente para cubrir la eventualidad de que el crédito recupere sus condiciones normales.

Durante todo el proceso de recuperación, la responsabilidad por inobservancias, falta de seguimiento y análisis de alternativas de negociación del Asesor de Crédito o por errores en la selección, evaluación de socios y falta de seguimiento en la recuperación por parte del Asesor de Crédito no desaparece.

### **7.3.4. Administración y Cobranza**

A fin de optimizar la gestión de recuperación de créditos vencidos se deberá seguir el siguiente proceso:

-  Si el deudor es renuente a alcanzar acuerdos es decir, no existe voluntad de pago, ni interés en llegar a un convenio de pago, no devolvió las llamadas y no fue localizable en la dirección suministrada así como, si el garante demostró las mismas actitudes, el Jefe de Crédito y Cobranzas encargará a un abogado el crédito para su recuperación por vía judicial y pondrá en conocimiento de Gerencia.
-  Si el deudor mostró voluntad de pago e interés en arreglar su situación, en las oficinas de la Cooperativa se establecerá un convenio de pago con un plazo razonable de acuerdo al caso, plazo que se podrá ampliar por una sola ocasión y si no se llegare a cumplir lo convenido, sin más trámite, el Jefe de Crédito y Cobranzas encargará a un abogado el crédito para su recuperación por vía judicial y pondrá en conocimiento de Gerencia.
-  El convenio de pago deberá contener la justificación, los compromisos asumidos por el deudor y el plan de pagos para su cumplimiento.

### **7.3.5. Formas de Negociación**

La Cooperativa en todo tiempo deberá sujetarse a todos aquellos mecanismos establecidos en el marco legal y normativo.



- **Abonos por partes**

Se autoriza recibir cuotas parciales El Jefe de Crédito y Cobranzas pignorará las cuentas de los deudores que han suscrito un convenio de pago, de forma tal que los fondos que sean depositados, no puedan ser retirados El Jefe de Crédito y Cobranzas tiene la facultad de cobrar la deuda respectiva a través de Nota de Débito de los fondos que disponga en la cuenta del deudor y garantes.

- **Reestructuraciones**

Cualquier reestructuración solamente puede concederse a solicitud del deudor previa autorización de gerencia siempre y cuando exista una causa justificada y luego de haber agotado cualquier otra alternativa.

Una reestructuración puede ser la reprogramación del plan de pagos original del préstamo y deberá contemplar la totalidad del saldo de capital, los intereses deberán ser pagados por el deudor. Para los casos de nuevos créditos reestructurados, previo visto bueno de gerencia, podrán otorgarse plazos mayores, que los establecidos para los productos de la cooperativa. Las alternativas podrán ser:

**a) Ampliación del Plazo**

**b) Sustitución de Obligaciones**

**c) Sustitución de Deudor**

El Asesor de Crédito, deberá demostrar que mejora significativamente la calidad del sujeto de crédito, la garantía y las perspectivas de recuperación de la deuda. Este procedimiento en ningún caso significará o permitirá la omisión de políticas, normas o lineamientos establecidos para un crédito nuevo. De igual manera, tampoco significará un cambio de calificación del deudor.

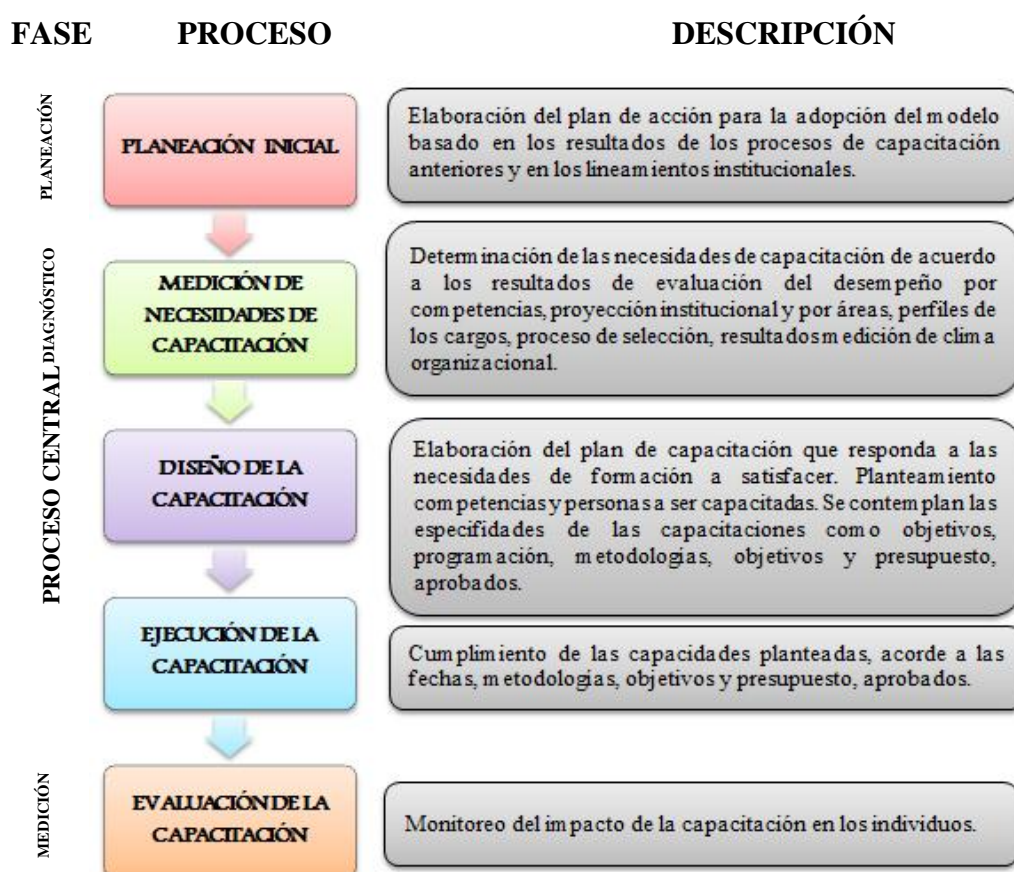
#### 4.10. HERRAMIENTA ESTRATÉGICA DE CAPACITACIÓN

En el presente trabajo de investigación se determinó que existen muchos vacíos en cuanto al conocimiento del otorgamiento de créditos y en el proceso de cobranza, esto se debe a la falta de capacitación por parte de la Cooperativa hacia el personal que labora en el Departamento de Crédito, para ello hemos propuesto implementar un modelo de capacitación que permitirá mejorar el desempeño dentro de área de trabajo, que en términos generales sugiere una metodología compuesta por los siguientes pasos:

- El diagnóstico de necesidades de capacitación
- La programación
- La ejecución
- La evaluación
- Seguimiento

##### 4.10.1. FASES DEL MODELO DE CAPACITACIÓN

GRÁFICO N° 12: FASE DE CAPACITACIÓN



FUENTE: Investigador.  
Elaborado por: Investigador.

#### 4.10.2. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

No siempre resulta fácil definir las necesidades de capacitación de los empleados y, cuando se puede hacer, las personas involucradas se podrían molestar si se le pide que cambie la manera acostumbrada de desempeñar su trabajo.

Para que la capacitación sea efectiva es necesario que el empleado conciba la capacitación como una herramienta a través de la cual pueden adquirirse nuevos conocimientos o ampliar los que ya se tienen.

Los administradores pueden valerse de cuatro procedimientos para determinar la capacitación que necesitan las personas de su institución.

- **Evaluar el desempeño.** El trabajo de cada empleado se mide comparándolo con las normas de desempeño o los objetivos establecidos para su trabajo.
- **Analizar los requisitos del trabajo.** Se estudian las habilidades o los conocimientos que se especifican en la descripción del trabajo correspondiente y los empleados que no cuenten con las habilidades o los conocimientos necesarios pasan a ser candidatos para un programa de capacitación.
- **Analizar la organización.** Se estudia la eficacia de la organización y su éxito para alcanzar las metas, con el objeto de determinar las diferencias que existen. Por ejemplo, los miembros de un departamento con una tasa elevada de rotación o con antecedentes de bajo desempeño quizá requieran capacitación adicional.
- **Las encuestas de los empleados.** Se pide a los empleados que describan los problemas que están teniendo con su trabajo y las medidas que consideran necesarias para resolverlos.

#### 4.10.3. PLAN DE ACCIÓN

**ÁREA CLAVE:** Personal del Departamento de Crédito y Cobranza

**OBJETIVO:** Mejorar la calidad del servicio y los conocimientos del personal de área.

**PLAN DE ACCIÓN:** Plan para la capacitación y desarrollo del personal del área de Crédito y cobranza.

**PRÓSPOSITO:** Lograr una capacitación y desarrollo del personal del área de Crédito y Cobranza.

**RESPONSABLE BÁSICO:** Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora Ltda.

TABLA N° 11: PLAN DE ACCIÓN

PASOS	RESPONSABLE	DURACIÓN (DÍAS)
<b>DEFINICIÓN DE DIRECTRICES</b>		
- Identificar las funciones y requisitos de los puestos en el área del personal de Crédito y Cobranza.	JEFE DE CRÉDITO	15
- Preparación de curso de capacitación de acuerdo a las necesidades de los funcionarios.	JEFE DE TALENTO HUMANO	5
<b>RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN</b>		
- Intercambio de ideas con administrativos.	COMITÉ DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	10
- Encuesta a los funcionarios.		
- Contacto con personal especializado en Capacitación y Desarrollo.		
<b>ORDENAMIENTO DE LA INFORMACIÓN</b>		
- Tabulación de encuestas.	COMITÉ DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	10
- Unificación de ideas.		
- Revisión de Programas de capacitación a otras empresas crediticias.		
- Análisis de información.		

FUENTE: Investigador.

Elaborado por: Investigador.

#### **4.10.4. PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

Es de gran importancia considerar la aplicación de un modelo de capacitación y desarrollo a través de la elaboración de planes específicos de acción que lleven una secuencia lógica y oportuna de cada una de las fases del proceso de capacitación.

Consiste en la elaboración de un diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo, el establecimiento de objetivos, políticas programas y un estimado del presupuesto con el fin de satisfacer dichas necesidades y mejorar el nivel de desempeño del personal.

##### **a. Procedimientos para detectar necesidades**

Se consideró para la determinación de las necesidades de capacitación en el área de crédito y cobranza, obtenida en el instrumento de investigación, donde un 83% de los funcionarios solicitan ser capacitados.

##### **b. Justificación**

La capacitación es un proceso a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos específicos y relativos al trabajo donde se desarrollan. Partiendo de ese punto de vista se considera la capacitación como un método importante para mejorar el desempeño y fomentar el desarrollo profesional; en algunos casos la estrategia de capacitación no llenan las expectativas, por tal razón es necesario implementar nuevas estrategias que conlleven al logro de los objetivos.

De acuerdo a lo anterior se elabora el presente plan con el objetivo de dar respuesta a las necesidades en este caso de la implementación de un modelo de gestión de crédito y cobranza, logrando así que el área de Crédito cuente con funcionarios preparados y que tengan conocimientos actualizados para su desempeño.

##### **c. Políticas**

Las instituciones crediticias cuentan con políticas que conducen en forma adecuada hacia el logro de los objetivos generales de la organización, asimismo es preciso determinar aquellas que guían hacia los propósitos de la capacitación y desarrollo de los funcionarios.

**Dentro de ellas se mencionan:**

- Establecer en forma permanente un programa de capacitación y desarrollo.
- Generar desarrollo profesional de los funcionarios mediante capacitaciones de alta calidad.
- Involucrar activamente las áreas que intervienen en el proceso de enseñanza.
- Consensar el financiamiento requerido para las capacitaciones cuando sea necesario.
- Evaluar constantemente si se está poniendo en práctica los conocimientos adquiridos en las capacitaciones.

**d. Actividades**

- Validación del diagnóstico de necesidades de actualización crediticio.
- Consenso de comité de capacitación y desarrollo
- Elaboración del plan.
- Presentación del plan para su aprobación de parte del comité de capacitación y desarrollo.
- Actividades de transferencias de fondos para cubrir gastos.
- Cotización de bienes y servicios necesarios para desarrollar la capacitación.
- Contratación de servicios profesionales.
- Compra de refrigerio.
- Desarrollo de jornada taller sobre actualización.
- Desarrollo de círculos de estudio sobre evaluación de los aprendizajes.

**e. Diseño del Programa de Capacitación**

Los programas son instrumentos destinados a facilitar el logro de los objetivos definidos por un plan general. Deben llenar los siguientes requisitos:

- Estar sustentado en el análisis de necesidades.
- Brindar una secuencia lógica y progresiva de desarrollo.
- Identificar necesidades cambiantes mediante la evaluación constante.

Los programas de capacitación deben contener los siguientes aspectos: contenidos programáticos, actividades del capacitador y capacitando, tiempo, metodología, recursos; a continuación se desarrolla el programa de capacitación y desarrollo del personal del área de Crédito y Cobranza de la Cooperativa Juan Pío de Mora Ltda.

## FORMULARIO PARA PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

**INSTITUCIÓN:** COOPERTIVA JUAN PÍO DE MORA LTDA.

**ÁREA DE ATENCIÓN:** CRÉDITO Y COBRANZA

**CAPACITADOR:** Ing. José Vargas

**TEMA DEL EVENTO:** “Implementación de un Manual de Crédito y Cobranza”

**Nº PARTICIPANTES:** 6

**FECHA:** 25 DE AGOSTO DEL 2015.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDO	PARTES INVOLUCRADAS		TIEMPO DE DURACIÓN	METODOLOGÍA	EVALUACIÓN
		CAPACITADOR	CAPACITADO			
Apoyar técnicamente al personal sobre procesos de crédito y cobranza. Incentivar a los funcionarios a participar en actividades de mejoramiento de la calidad del servicio.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Procedimientos y técnicas de cobranza.</li><li>- Modelo de Gestión.</li><li>- Manual de Crédito.</li></ul>	Especialista en Modelos de Gestión de Crédito y Cobranza.	6 Funcionarios que corresponde 2 a la parte administrativa y 4 del área de Crédito.	Cuatro días (dos fines de semana) en horario de 08:00AM-5:00PM	<ul style="list-style-type: none"><li>- Conferencia</li><li>- Estudio de casos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Al evaluar el evento se evalúa:</li><li>- El contenido</li><li>- Dominio del tema</li><li>- Ambiente de armonía y respeto durante la exposición entre otras.</li></ul>

## PRESUPUESTO DE GASTOS DE CAPACITACIÓN

TABLA N° 12: PRESUPUESTO

N°	ACTIVIDAD	COSTO UNITARIO \$	TOTAL \$
1	Contratación de Servicios Profesionales	2.500,00	2.500,00
2	Folletos del Manual de Crédito y Cobranza	35,00	35,00
3	Gastos de Operación (12x4 días)	48,00	48,00
TOTAL			2.583,00

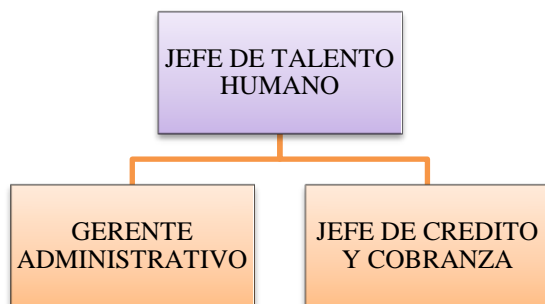
FUENTE: Investigador.

Elaborado por: Investigador.

## ORGANIZACIÓN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Es la estructuración de todos los elementos necesarios para realizar los eventos de capacitación y desarrollo, tomando en cuenta niveles jerárquicos, la estructura organizativa del comité de desarrollo y capacitación, capacitadores y los funcionarios del área de crédito.

GRÁFICO N° 14: ORGANIGRAMA CAPACITACIÓN



FUENTE: Investigador.

Elaborado por: Investigador.

### Objetivo General

Promover un órgano facultado para que programe, dirija y ejecute en forma sistematizada las capacitaciones y desarrollo, con el propósito de mejorar el conocimiento de los funcionarios del área de crédito y cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda.



## Descripción de Cargos

TABLA N° 13: DESCRIPCIÓN DE CARGOS

NOMBRE DEL PUESTO	FUNCIONES
<b>Coordinador General (Jefe de Talento Humano)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Responsable de la coordinación e implementación del plan de capacitación y desarrollo.</li><li>- Difunde líneas y estrategias de programación.</li><li>- Revisa y aprueba los materiales de apoyo.</li><li>- Selecciona el capacitador más idóneo según curriculum.</li></ul>
<b>Gerente Administrativo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Establece costos presupuestarios.</li><li>- Tendrá como función principal lograr la aprobación de los costos de la capacitación o coordinar mecanismos de financiamiento.</li><li>- Sugiere candidatos capacitadores de acuerdo a su conocimiento y experiencia.</li><li>- Propone y ejecuta planes de acción.</li><li>- Planifica, revisa y evalúa el desempeño de los funcionarios del área.</li></ul>
<b>Jefe de Crédito y Cobranza</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Prevé los requerimientos de capacitación.</li><li>- Evaluar la calidad de las capacitaciones.</li></ul>

FUENTE: Investigador.

Elaborado por: Investigador.

### 4.10.5. EJECUCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Para la ejecución de la capacitación deben revisarse los perfiles del capacitador y del personal a capacitar, la adecuada programación en base a las necesidades, el uso de equipo y material de apoyo suficiente, entre otros; a fin de asegurar la efectividad del plan. Tomando en cuenta lo anterior se considera lo siguiente:

#### - Perfil del Capacitador

A partir de la formulación de la estrategia de capacitación y desarrollo para responder al reto de mejorar los conocimientos en la aplicación de un nuevo modelo de gestión en el Departamento de Crédito y Cobranza.

## Requisitos

**Tema:** Implementación de un Modelo de Gestión para Crédito y Cobranza

**Fecha:** 25 de Agosto del 2015

**Facilitador:** Ing. José Vargas-Subdirector de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

**Duración:** 4 días

**Lugar:** Instalaciones de la Cooperativa.

- **Perfil de los participantes**

**Nivel Académico:** Graduado universitario en Banca y Finanzas o carreras afines.

**Experiencia requerida:** Estar laborando como jefe o asesor de crédito en la Cooperativa.

La actitud que deben tener son las siguientes:

- Dispuesto a recibir nuevos conocimientos
- Capaz de reconocer si existe deficiencias en su desempeño y modificarlo.
- Comprometido a practicar de forma inmediata lo aprendido en el evento.
- Dispuesto a transmitir al cliente los conocimientos adquiridos en la capacitación.

## Temas a desarrollar en el evento de capacitación

TABLA N° 14: DESCRIPCIÓN DE CARGOS

N°	Contenido	Objetivo	Duración
1	Procedimientos y técnicas de cobranza Estrategias de Cobranza	Que los funcionarios conozcan las nuevas técnicas y procedimientos crediticios.	2 horas
2	Modelo de Gestión Importancia del Modelo de Gestión Fases del Modelo de Gestión Partes del Modelo de Gestión	Aplicabilidad del modelo de gestión.	2 horas
	Manual de Crédito Objetivo Alcance	Implementación del manual de crédito y cobranza.	2 horas

## **EVALUACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN**

Al finalizar un evento de capacitación y desarrollo se debe verificar el nivel de aprendizaje de las personas participantes con el fin de realimentar sus conocimientos y evaluar el desempeño del capacitador, para ello se utilizan instrumentos de evaluación, asimismo obtener información relacionada con el costo-beneficio de la capacitación y registrar la asistencia de personal en capacitación.

Es indispensable darle seguimiento a la capacitación realizando acciones que verifiquen que se lleven a la práctica docente los conocimientos adquiridos.

### **4.11. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA**

La presente propuesta cuenta con el apoyo y compromiso de quienes conforman

La Cooperativa Juan Pío de Mora Ltda., quienes se benefician de un Modelo de Gestión de crédito eficaz en el manejo interno, cumpliendo adecuadamente y contando con resultados que apoyen al Gerente en la prevención de la morosidad, a nivel externo servirá para mejorar la imagen ante entidades financieras y organismos de control como

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y la Junta Crediticia; para el usuario existirá la seguridad en el cumplimiento de sus compromisos adquiridos.

## **CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

- En conclusión se puede indicar que de acuerdo al primer objetivo planteado en la presente investigación se llegó a conocer la fundamentación teórica y conceptual del otorgamiento de los créditos y el proceso de cobranza actual que realiza la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda., así como también los aspectos relevantes, ventajas, desventajas, controles, políticas, reglamentos y procedimientos que regulan este tipo de actividad y las cuales son aplicables a las entidades cooperativistas.
- El modelo de gestión de crédito y cobranza propuesto establece los lineamientos generales estipulados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda., que permitirá normar un adecuado proceso de gestión de cobro de cartera vencida; el manual orienta el desarrollo de actividades de cada una de las personas que laboran en el área; da a conocer las políticas generales, políticas de riesgos, conocimientos específicos de los requisitos indispensables para efectuar la cobranza; informa sobre el correcto desempeño del elemento humano.
- El establecimiento de procesos y políticas permiten desarrollar confianza a nivel del cliente interno y externo, razón por la cual la Cooperativa puede asegurar de alguna manera su accionar y lograr un desarrollo sostenido en el ámbito en donde se desarrolla.
- La administración de riesgo de crédito le brinda a la Cooperativa, una ventaja competitiva frente a las demás instituciones financieras, debido a que a largo plazo esta guía ayudará a reducir la pérdida esperada, mediante la efectiva aplicación de los procesos crediticios descritos en el manual.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- Dentro del proceso se recolectó Información en la cual se ha identificado la necesidad de que la Cooperativa revise la metodología utilizada en el proceso de crédito, ya que la misma revela algunas debilidades operativas como la falta de análisis, documentación incompleta, excepciones no establecidas, adjudicación sin contar con garantías formalizadas, entre otras.
- Es necesario que la Cooperativa adopte acciones inmediatas respecto a los eventos de riesgo identificados, que básicamente son generados por fallas en los procesos y personas, por lo que es necesario la revisión de las políticas y etapas de selección de personal, la capacitación asignada, controles existentes y la definición de reglas claras de conducta.
- La Cooperativa debe concientizar al personal sobre la importancia de la herramienta de procesos y políticas y las ventajas en su aplicación, como oportunidad de crecimiento profesional e institucional, permitiendo minimizar errores, asignación de responsabilidades claras y mecanismo de trabajo en equipo.
- Se recomienda poner en práctica el presente Modelo (Manual) de Gestión de Crédito y Cobranza propuesto, socializar y entregar una copia a cada funcionario del área para que conozca las actividades que se desarrolla dentro de su área de trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Block, et al (2013) *Fundamentos de Administración Financiera*. (4ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Beaufond, R (2005) *Fundamentos de Gerencia de Riesgo*. Caracas: Condilca.
- Chiavenato I, (2005) *Administración General*. (8ª ed.) México: Mc Graw Hill.
- Hernández, Rodríguez, S (2008). *Introducción a la Administración*. México: McGraw-Hill.
- Padilla C, M. (2012) *Gestión Financiera*. Bogotá: Eco Ediciones
- López A, & González J. (2008) *Administración de Crédito y Cobranza*. (2ª ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Gómez, L. (2009). *Análisis de Crédito y Cobranza*. Repositorio Universidad Técnica Equinoccial.
- Luna, A (2009) *Proceso Administrativo*. México: Grupo editorial Patria.
- Maldonado E, M. K. (2011) *Auditoría de Gestión* (4ª ed.). Quito: Abya-Yala
- Morris D, & Brandon, J (2004) *Reingeniería*. Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Ochoa G, & Saldívar R. (2012) *Administración Financiera Correlacionada con las NI*. (3ª ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Pérez, J (2008) *Contabilidad Bancaria*. Madrid: Mc Graw Hill Interamericana.
- Rodríguez, J. (2010) *Auditoría Administrativa* (9ª ed.). México: Trillas.

## LINKOGRAFÍA

- Acción. (Recuperado 10/04/2015): [smartcampaign.org/smartcampaign.org/](http://smartcampaign.org/smartcampaign.org/): de <http://smartcampaign.org/>)
- Crédito. (Recuperado 23/03/2014: de <http://es.wikipedia.org/wiki/Cr%C3%A9dito>)
- Ventajas y Desventajas del Crédito. Recuperado 24/03/2014: de <http://www.monetos.es/financiacion/prestamos/ventajas-desventajas-credito/>)
- superintendencia de bancos y seguros. (Recuperado 02/04/2015: de <http://www.sbs.gob.ec/medios/portaldocs>)

## **ANEXOS**

### **ANEXO N° 01**

#### **COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JUAN PIO DE MORA LTDA.**

#### **ENCUESTAS REALIZADAS A LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA**

**Objetivo:** Obtener información necesaria para detectar las deficiencias del área.

**Instrucciones:** Marque con una X la respuesta que este a su consideración.

#### **DESARROLLO DE LA ENCUESTA**

**8. ¿Cuenta el departamento de Crédito y Cobranza con un manual de definido para el otorgamiento de los créditos?**

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

**9. ¿En base a qué documento se otorgan los créditos a los clientes?**

Manual de Crédito \_\_\_\_\_

Políticas de Crédito Internas \_\_\_\_\_

**10. ¿Antes de entregar el crédito se realiza un estudio exhaustivo del cliente?**

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

**11. ¿Cree Ud., que la documentación solicitada para la emisión del crédito es la correcta?**

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

**12. ¿Cómo calificaría el tiempo en que demora en evaluar la solicitud de crédito?**

Corto\_\_\_\_\_

Optimo\_\_\_\_\_

Excesivo \_\_\_\_\_



**13. Qué importancia tiene para Ud. el conocimiento de los procesos de crédito que se debería aplicar?**

Importante\_\_\_\_\_

Medio Importante\_\_\_\_\_

No Importante\_\_\_\_\_

**14. ¿Cree usted que los logros obtenidos por el Departamento de Crédito y Cobranzas a su cargo son; Muy Satisfactorio, Poco Satisfactorio o Nada Satisfactorio?**

Muy Satisfactorio\_\_\_\_\_

Poco Satisfactorio\_\_\_\_\_

Nada Satisfactorio\_\_\_\_\_

**15. ¿Se realizan reportes mensuales de la cartera de crédito?**

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

**16. ¿Cómo definiría su experiencia laboral en el área de Departamento de Créditos y Cobranzas?**

Muy Satisfactorio\_\_\_\_\_

Poco Satisfactorio\_\_\_\_\_

Nada Satisfactorio\_\_\_\_\_

**17. ¿Se realizan capacitaciones constantes al personal del Departamento de Crédito y Cobranza?**

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

**Gracias por contribuir al desarrollo de la Cooperativa.**

**ANEXO N° 02****COOPERATIVA JUAN PÍO DE MORA LTDA.****REPORTE DE CARTERA POR LÍNEA DE CRÉDITO*****LINEA DE CRÉDITO: ANTICIPO SUELDO CONSUMO***

<b>TIPO DE CARTERA</b>	<b>MONTO</b>	<b>No. Créditos</b>	<b>Ind. Morosidad %</b>
<b>ACTIVA</b>	5,551.87	10	100.00%
<b>VENCIDA</b>	0.00	0	0.00%
<b>RECLASIFICADA</b>	0.00	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>5,551.87</b>	<b>10</b>	<b>100.00%</b>

***LINEA DE CRÉDITO: MICROCRÉDITO 4***

<b>TIPO DE CARTERA</b>	<b>MONTO</b>	<b>No. Créditos</b>	<b>Ind. Morosidad %</b>
<b>ACTIVA</b>	117,024.99	46	95.49%
<b>VENCIDA</b>	4,652.93	5	3.80%
<b>RECLASIFICADA</b>	869.63	2	0.71%
<b>TOTAL</b>	<b>122,547.55</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

***LINEA DE CRÉDITO: CONSUMO G***

<b>TIPO DE CARTERA</b>	<b>MONTO</b>	<b>No. Créditos</b>	<b>Ind. Morosidad %</b>
<b>ACTIVA</b>	46,632.24	23	87.59%
<b>VENCIDA</b>	2,526.49	1	4.75%
<b>RECLASIFICADA</b>	4,078.40	2	7.66%
<b>TOTAL</b>	<b>53,237.13</b>	<b>26</b>	<b>100.00%</b>

***LINEA DE CRÉDITO: MICROCRÉDITO RURAL 6***

<b>TIPO DE CARTERA</b>	<b>MONTO</b>	<b>No. Créditos</b>	<b>Ind. Morosidad %</b>
<b>ACTIVA</b>	338,731.66	164	90.27%
<b>VENCIDA</b>	34,576.92	25	9.21%
<b>RECLASIFICADA</b>	1,951.31	3	0.52%
<b>TOTAL</b>	<b>375,259.89</b>	<b>192</b>	<b>100.00%</b>

***LINEA DE CRÉDITO: PIO RAPIDITO***

<b>TIPO DE CARTERA</b>	<b>MONTO</b>	<b>No. Créditos</b>	<b>Ind. Morosidad %</b>
<b>ACTIVA</b>	5,047.39	8	95.87%
<b>VENCIDA</b>	217.65	1	4.13%
<b>RECLASIFICADA</b>	0.00	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>5,265.04</b>	<b>9</b>	<b>100.00%</b>

**ANEXO N° COOPERATIVA JUAN PÍO DE MORA LTDA.**

**TOTAL CARTERA DE CREDITO**

OFICIAL	ACTIVA	RECLASIFICADA	VENCIDA	TOTAL CARTERA	CARTERA EN RIESGO	% MOROSIDAD
ANTICIPO SUELDO CONSUMO	5.551,87	-	-	5.551,87	-	0,00
MICROCREDITO 4	117.024,99	869,63	4.652,93	122.547,55	5.522,56	4,51
CONSUMO GENERAL	46.632,24	4.078,40	2.526,49	53.237,13	6.604,89	12,41
MICRORRURAL 6	338.731,66	1.951,31	34.576,92	375.259,89	36.528,23	9,73
ANTICIPO PIO RAPIDITO	5.047,39	-	217,65	5.265,04	217,65	4,13
<b>TOTAL</b>	<b>512988,15</b>	<b>6.899,34</b>	<b>41.973,99</b>	<b>561.861,48</b>	<b>48.873,33</b>	<b>8,70</b>

